

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão



O Processo de Reorganização Empresarial no Comércio em Portugal: As Qualificações como Factor Estratégico

Autor:

Samuel Carvalho Cerqueira

Orientador:

António Oliveira das Neves

Júri:

Prof. José Maria Carvalho Ferreira

Prof^a. Margarida Maria Simões Chagas Lopes

Dr. António Oliveira das Neves

1995

AGRADECIMENTOS

É, para mim, um privilégio e uma honra poder reconhecer, publicamente, o contributo de algumas pessoas para que o sonho de realização deste trabalho se tivesse concretizado.

À Prof^a. Margarida Chagas Lopes, que me tem concedido o privilégio de disfrutar da sua amizade, e que, com tanta sensibilidade, soube transmitir-me coragem, motivação, com o seu conselho e discernimento em momentos difíceis da minha vida pessoal e profissional, sem a qual esta tese não teria sequer sido iniciada.

Ao Dr. António Oliveira das Neves, que assumiu, com algum risco da sua parte, a orientação desta tese numa altura em que tudo estava por fazer e as incertezas eram muitas. A sua formação, conhecimentos, capacidade, rigor e isenção foram cruciais em todo o processo. Para além de me abrir as portas para penetrar no estudo de um sector sobre o qual há pouco conhecimento e muitas ideias incorrectas, soube impôr-me o ritmo e a disciplina necessárias - quando bem carenciado estava - ao mesmo tempo que me permitiu desenvolver as minhas capacidades.

Ao Dr. Brito Ramos, do Departamento de Planeamento do DEMESS, eu agradeço a disponibilidade e prontidão com que me facultou toda a informação estatística necessária para a realizar da análise. Ao CECO, nas pessoas do seu director, o Eng^o Vitorino Seixas, e da Dr^a Manuela Magno, os meus agradecimentos por todo o apoio na obtenção de material bibliográfico e informação sobre o emprego no comércio, bem como, pela possibilidade que me deram de contactar com o mercado da formação orientado para o comércio.

A nível pessoal, aos meus pais - Fátima e Carlos - eu agradeço a vida, o amor a dedicação e entrega com que têm vivido as suas vidas e, o facto de terem acreditado em mim desde o princípio. Ao meu irmão e à minha cunhada - Joaquim Paulo e Aida - eu agradeço todo apoio, disponibilidade, amizade e amor, no modo como têm contribuído para a formação e fortalecimento das minhas convicções, valores e princípios, ao mesmo tempo que têm estado disponíveis sempre que necessário.

À minha esposa, Eunice, eu agradeço o seu amor, coragem e paciência demonstrada durante este tempo que muito exigiu de mim, e que coincidiu com o início e adaptação à nossa vida em comum. Tem sido a prova viva do amor de Deus e a mais bela das bênçãos.

Por fim, mas mais importante, eu agradeço a Deus, o Amor e a Misericórdia com que me concedeu a Vida, concedendo-me a Sua bênção, estando comigo a cada momento e guiando cada um dos meus passos. Posso, por isso dizer, ao concluir este trabalho: "até aqui me ajudou o Senhor".

Samuel Cerqueira

INDICE

i. Introdução	1
ii. Metodologia	6
1. A Terciarização da economia	9
1.1. O crescimento dos serviços	11
1.2. O lugar do comércio nos serviços	12
1.3. O impacto sobre o emprego	14
2. Caracterização do sector do comércio	17
2.1. O contexto societal	17
2.2. A estrutura comercial portuguesa	23
2.2.1 O comércio na economia portuguesa	23
2.2.2. A actividade comercial	24
2.2.3. O novo comércio	29
2.2.4. Tendências de evolução futura	35
3. A estrutura e atributos do emprego	39
3.1 Caracterização do emprego no comércio	40
3.1.1. Análise quantitativa	40
3.1.2. Aspectos qualitativos	43
3.1.3. A estrutura de profissões	49
3.2. Transformação e evolução do emprego no sector	51
3.3. A função comercial	55
3.3.1. Conceito de função comercial	58
3.3.2. Oferta de empregos comerciais	59
3.3.3. Diversidade estrutural da função comercial	62
4. A qualificação do trabalho para um comércio moderno	66
4.1. A qualificação do trabalho	67
4.2. Empresas qualificantes	74
4.2.1. Pressupostos das empresas qualificantes	75
4.2.2. O comércio e as PME's portuguesas	79
4.3. Identificar perfis estratégicos	84
4.3.1. Principais perfis em desenvolvimento no sector	87
4.3.2. Principais perfis em desenvolvimento nas funções comerciais	90
4.3.3. As competências a desenvolver	94
4.4. Avaliação da formação profissional para as funções comerciais	96
Conclusões	100
Anexos	
Anexo 1	105
Anexo 2	119
Bibliografia	125

i. Introdução

O terciário afirmou-se, nestes últimos anos, como sendo o sector de mais forte crescimento absoluto e relativo do volume global de emprego, ao mesmo tempo que tem vindo a assumir uma maior parcela do produto. Porém, é um sector extremamente heterogéneo com uma grande diversidade de actividades, formas e níveis de emprego, pelo que, a ausência de dados estatísticos apropriados e de instrumentos analíticos operacionais, tornam difícil para a maioria dos investigadores elaborar análises estruturais, como as que têm sido realizadas para a indústria (BAIRRADA, 1989).

A sua importância crescente na economia tem conduzido à realização de estudos visando delimitar externamente o sector. M. J. Rodrigues, por exemplo, apresenta a definição de Lipietz segundo o qual: “é terciário o que não é valorização dos capitais através de um processo de trabalho material” (RODRIGUES, 1988: pág. 164). Procedendo simultaneamente à distinção entre o *sector terciário* e as *actividades terciárias*, em que o primeiro abrange todos os ramos de actividade que se encaixam na definição de Lipietz (banca, seguros, serviços pessoais, etc.), e as segundas as que existem no interior de todos os sectores de actividade, desde o primário passando pelo secundário e terminando no terciário. Reflexo que é da terciarização da economia, esta penetração transversal das actividades de serviços, leva a que, cada vez mais, surjam empresas e actividades dificilmente classificáveis como secundárias ou terciárias¹.

Alguns estudos procuram decompôr e classificar internamente o sector, entre actividades mercantis e não mercantis e entre serviços prestados às famílias e às empresas (RODRIGUES, 1988: pág. 165.) Outros, têm procurado caracterizar globalmente as actividades terciárias segundo a sua natureza, o

¹ O peso das profissões terciárias na economia cresce, pois, mesmo nos sectores industriais, onde cada vez menos pessoas estão afectas directamente a funções de produção, aumentando a ocupação dos empregos administrativos e comerciais, valorizando a componente não material do produto.

seu destino ou pela função que desempenham (BERTRAND, 1988). Bertrand, procede a um estudo de classificação do sector através das características do emprego (BERTRAND, 1988: 20), cuja perspectiva é relevante para o nosso trabalho uma vez que, por exemplo, o terciário é composto por sectores que apresentam grandes disparidades, a nível do que Rodrigues apresenta como 'perfis de escolarização':

“num pólo, os serviços de educação e saúde apresentam as mais fortes taxas de escolarizados ao nível superior, no outro pólo, os serviços pessoais, os restaurantes e hotéis estão marcados por fortes taxas de escolarizados ao nível simplesmente primário (mais de 50%), e que são, portanto os sectores terciários cuja mão-de-obra está mais inferiorizada na dinâmica do sistema de emprego” (RODRIGUES, 1988: 168).

Para a delimitação do objecto do nosso estudo, é importante distinguir entre serviços mediados ou não pelo mercado, em que, nestes últimos se enquadram a educação, a saúde, os serviços colectivos, etc., que são tradicionalmente conhecidos como produtores de bens públicos e sociais, não obedecendo a uma lógica de mercado². Enquanto os outros serviços, que são orientados para o mercado, enquadram os serviços prestados às empresas (tais como consultoria, auditoria, transportes, informação, estudos, etc.), os serviços financeiros (banca, seguros, 'leasing', 'factoring', etc.) e as actividades comerciais que balizam o sector do comércio, e que poderíamos designar como terciário comercializável.

Este estudo incidirá exactamente sobre este último segmento dos serviços, ou seja a do sector comercial e das actividades comerciais. Uma vez que, com a terciarização, vêem relevar o seu papel, saindo de posição subalterna de meros instrumentos de escoamento da produção, para se tornarem um 'elo forte' da cadeia articulando o acto de produção propriamente dito e o acto de consumo. A transferência do 'motor' da economia da produção para o mercado

² Esta distinção, tradicionalmente aceite, tende a diluir-se à medida que, por exemplo, serviços como a educação e a saúde, vão sendo prestados por privados, obedecendo a uma lógica de lucro e, por isso, com orientando-se para o mercado.

- seja ele o mercado de bens finais ou os mercados intermédios de factores - levou a que o comércio estabelecesse uma nova dinâmica entre os dois pólos do sistema económico, a produção e o consumo, adquirindo novos contornos e um novo posicionamento na actual fase do desenvolvimento das sociedades industriais.

Algumas questões contribuem para estruturar os objectivos deste estudo. Primeiro, todo este processo de terciarização das sociedades industrializadas, conduz a uma maior oferta de bens e serviços cujo produto é menos material, ao mesmo tempo que leva a que os empregos e funções comerciais adquiram um papel estratégico. As mutações a que temos assistido testemunham a penetração, por parte do comércio - e das funções comerciais - na sociedade industrial - e em todos os sectores de actividade. A referência deixa de ser ao emprego industrial como «profissão tipo», pois, a comercialização dos produtos e a sua colocação junto dos clientes ganha uma importância cada vez maior, à medida que se dá a orientação para o mercado.

Em segundo lugar, as novas tecnologias - nomeadamente as tecnologias da informação - permitem aumentar a competitividade e a produtividade do sector designadamente no seio da organização empresarial, criando espaço para o desenvolvimento de uma nova organização do trabalho e para o surgimento de novos empregos e funções, vislumbrando-se aí um novo papel para os recursos humanos. Estas tecnologias são uma das fontes de vantagens competitivas no comércio e serviços, donde a necessidade de conhecer quais as novas qualificações que vão exigir, nomeadamente num comércio em contexto de modernização.

Por fim, a modernização implica o aparecimento de novos perfis no horizonte de evolução das funções comerciais, para os quais é necessário estarem preparados os organismos de formação, sendo importante avaliar se a formação ministrada está orientada para as necessidades presentes e futuras em termos de qualificações, que permitam construir vantagens competitivas

sem correr o risco de estarem a formar profissionais com perfis obsoletos mal terminem a sua formação.

Para se formar em antecipação as necessidades actuais e futuras do sector comercial, é importante identificar quais as 'profissões estratégicas' ao processo de desenvolvimento e modernização. Por 'profissões estratégicas' entendemos "as profissões que, quer estejam já presentes ou não na empresa, se afiguram absolutamente indispensáveis para as transformações tecnológicas e/ou organizacionais (em curso ou previsíveis)" (SANTOS, 1994: 40).

No desenvolvimento deste estudo tomámos como hipóteses de partida:

1. Que as funções comerciais ganham importância, face ao papel crescente do mercado e à evolução da relação económica a montante deste.
2. Que este processo de mutação conduz a uma reestruturação dos empregos, tornando-os mais transversais, fazendo com que haja uma terciarização dos empregos também a montante, ou seja, surgem empregos de serviços em todas as fases do processo produtivo.
3. O processo de reorganização empresarial em curso em Portugal, não está a ser acompanhado por uma transformação da estrutura profissional.
4. Parte-se do princípio de que para haver modernização no comércio têm que surgir novas e enriquecidas funções e competências, donde a necessidade de as entidades formativas anteciparem os conteúdos de formação.
5. Para que a formação corresponda às necessidades em termos de novos conteúdos, deveria haver uma elaboração de planos de formação, apoiados em levantamentos de necessidades de formação.

Vamos desenvolver o nosso estudo segundo uma abordagem mais analítica, para percebermos quais as transformações em curso nas relações económicas e quais as alterações prospectivadas em termos de emprego e qualificações, nesta nova forma de funcionamento económico analisando as três primeiras hipóteses de trabalho. Enunciaremos também, algumas questões relevantes para se proceder à avaliação do processo de produção de qualificações, bem

como, da formação que está a ser feita para o sector e para as funções comerciais, e que objectivos de gestão previsional de recursos humanos a devem enquadrar.

No capítulo um, veremos quais as mudanças estruturais que se encontram subjacentes ao processo de terciarização em curso, em que os serviços têm um papel crescente, o comércio vê relevado o seu estatuto de intermediação no processo produtivo e de reforço da competitividade, possibilitando a criação de novos empregos com maiores exigências a nível das competências técnicas e relacionais.

No capítulo dois, vamos observar o peso crescente do sector do comércio no conjunto da economia nacional, caracterizando-o ao nível da sua estrutura de funcionamento e organização empresarial, baseando-nos em alguns indicadores macro-económicos e sectoriais, tendo em atenção que mudanças sociais e culturais contribuíram para que o comércio desempenhe um papel mais dinâmico. Veremos também quais as tendências de evolução nas estruturas empresariais.

No capítulo três, começamos por constatar qual a estrutura de emprego existente no comércio português, para depois ver qual a dinâmica das profissões resultante do processo de modernização, através da introdução de novos métodos de venda e formas de comércio, para ver quais as qualificações existentes e as estrategicamente necessárias. Concluimos o capítulo com a análise das funções comerciais, numa perspectiva de transversalidade do emprego, ou seja, das funções que, sendo comerciais, são encontradas em empresas de todos os sectores de actividade económica.

No capítulo quatro veremos como é constituída a qualificação dos trabalhadores, bem como o papel das empresas comerciais no processo de adequação daquela às novas exgências dos postos de trabalho, ou seja, como devem participar no processo de formação e qualificação de profissionais para o sector. Estabelecido isso, veremos quais as qualificações e competências

que se tornarão estratégicas no actual contexto. Concluimos este capítulo com a apresentação das grandes questões que deverão enformar um inquérito a realizar junto de ex-formandos de acções de formação profissional, que procure avaliar a compatibilidade da formação ministrada com as prioridades identificadas.

Por fim apresentaremos algumas conclusões sobre o processo de modernização em curso no nosso comércio, quais os grandes desafios em termos da qualificação dos recursos humanos e como desenvolver um trabalho de campo - inquérito - para avaliar a adequação da formação ministrada.

ii. Metodologia

Tendo em conta os objectivos definidos para o estudo, a metodologia seguida levou em consideração os seguintes aspectos:

O estudo procedeu à caracterização e conhecimento da estrutura do sector em várias vertentes - económica, emprego - e do tipo de qualificações existentes e emergentes.

Para tal, para além da pesquisa de material teórico sobre o sector dos serviços e sobre as qualificações, realizou-se um levantamento e consulta dos estudos publicados sobre o comércio e de informação produzida por estruturas associativas.

Estes estudos e relatórios - nomeadamente o estudo do CIDEDEC e os da CESO-ID - permitiram a consolidação da análise do sector, mas, o preenchimento dos objectivos desta tese, tornam necessário o estabelecimento de procedimentos e critérios que permitam avaliar a capacidade de antecipar as necessidades estratégicas e desenvolver, na prática, uma gestão estratégica dos recursos humanos para o comércio.

Procedeu-se a uma recolha de informação estatística disponível sobre o sector, relativamente à qual, importa frisar alguns aspectos:

- a não existência de dados estatísticos abundantes, sendo na sua maioria muito agregados, dificultando quer a comparação entre os mesmos, quer a elaboração de análises mais finas.
- dado a publicação da nova CAE e da nova CNP serem muito recentes, e não existir ainda dados convertidos e directamente comparáveis, as informações são tratadas e apresentadas segundo as anteriores versões.
- uma vez que grande parte das fontes existentes tem uma orientação muito específica, houve necessidade de recorrer ao cruzamento de fontes diferentes, de forma a obter o maior volume de informação relevante e o mais actualizado possível.
- assim, das fontes existentes foram utilizadas as seguintes:
 - O *cadastro Comercial*, publicação do Direcção Geral do Comércio, que sendo uma fonte interna ao sector contribuiu para a sua caracterização;
 - Os *Quadros de Pessoal* do Ministério do emprego e Segurança Social, que permitiu uma análise mais sistemática do emprego; mas, como estas fontes estatísticas só permitem analisar o emprego estruturado e não situações de flexibilidade que tanto caracterizam o comércio, recorreremos a um inquérito que será objecto da segunda parte deste trabalho, para fazer a triagem dessas situações;
 - O *Recenseamento da População, o Inquérito ao Emprego, Caracterização da Empresas Portuguesas*, do Instituto Nacional de Estatística, que permitiram comparações da estrutura do sector face ao conjunto das actividades económicas;
 - A *Actualização dos Universos Nielsen*, bem como, informação de Associações do sector, permitindo observar a evolução de algumas variáveis sectoriais específicas.

No ponto 4.4. deste trabalho, procura-se apresentar as grandes questões que deveriam constituir a base de uma pesquisa empírica. Esta pesquisa, com

vista ao estudo do comércio ligado ao papel da qualificação como factor estratégico, levando em consideração a necessidade de uma gestão previsional dos recursos humanos no comércio, realizar-se-ia através da elaboração de um inquérito junto de profissionais do sector que participaram em cursos de formação profissional. Este levantamento procuraria ajuizar da adequação das formações ministradas em entidades de formação vocacionadas para responder às necessidades da acticidade comercial.

1. A Terciarização da economia

Desde a crise económica mundial que culminou com o choque petrolífero na década de 70, que se tem defendido em muitos círculos o esgotamento do modelo económico que durante dois séculos foi o motor das economias desenvolvidas, o da sociedade Industrial (CCP, 1986: 1). Ou seja, aquele modelo onde a indústria era a responsável pelo crescimento económico, arrastando atrás de si os outros sectores de actividade e estabelecendo as regras sociais e culturais.

A evolução económica que se seguiu à revolução industrial, colocou no centro do processo económico a lógica da produção. A sua expansão baseou-se no desenvolvimento de grandes concentrações urbanas e fabris, com empresas de grandes dimensões impulsionadas pela criação de economias de escala e pelo reforço da produção em massa (BARCET, 1988: 212). Para o qual contribuíam o recurso intensivo a matérias-primas e a fontes energéticas de baixo custo e relativamente abundantes, apoiando-se num mercado conhecido e com um crescimento relativamente estável.

O modelo começou a sofrer algumas alterações a seguir à segunda guerra mundial, onde o crescimento dos rendimentos reais e alterações culturais trouxeram fortes pressões sobre o consumo, o que atribuiu um novo papel ao sector comercial, assim como, propiciou o desenvolvimento do sector dos serviços em direcção a um maior conforto e bem-estar por parte dos cidadãos.

Com a crise, aquela lógica de produção é em grande parte posta em causa, devido a uma saturação no consumo de bens (conduzindo a uma maior rigidez da procura) e a uma modificação da concorrência (nomeadamente a abertura das economias)¹, mudando, assim, o peso e papel que desempenham os dois

¹ As razões normalmente apontadas para a crise que vão despoletar este processo de mudança, são: a rigidez da estrutura industrial, que leva à sua perda de autonomia relativamente aos restantes sectores de actividade; o aumento crescente da concorrência internacional; a desaceleração do crescimento

pólos do sistema. De um lado, a *produção* cuja acção e organização permanecerão fundamentais para a determinação dos custos e por isso da competitividade, sofrendo, porém, a deslocação do elemento de eficácia do processo da realização concreta para a concepção de produtos e processos (reduz-se o papel do trabalho como produtor directo). Do outro, o *mercado*, que assiste a uma grande diferenciação das mercadorias (torna-se importante fazer participar o consumidor e o consumo na produção - temos uma aproximação entre a produção de bens e a produção de serviços). Inicia-se a associação de bens e serviços em que estes surgem mesmo como a fonte de diferenciação, e como forma de acrescentar valor - introduzindo mais inteligência, mais qualidade, melhor utilização, etc. (BARCET, 1988: 212).

Esta fase de transição é normalmente interpretada como resultado da transformação técnica - automatização dos processos de fabrico, difusão da informação inter e intra-empresas, etc. - onde o advento das novas tecnologias, principalmente as da informação, transfere o motor da economia da indústria para os serviços, com forte impacto sobre a produtividade (BARCET, 1988: 206). A transformação técnica é, para uns, causa, para outros, consequência, da internacionalização das economias, procurando ver-se as suas consequências em matéria de emprego, de organização do trabalho, de qualificação e gestão dos recursos humanos.

Estamos assim, perante o comumente conhecido processo de terciarização, termo que é usado para designar: "não apenas a enorme expansão que vêm registando os serviços comerciais e não comerciais - os quais englobam para além do sector comercial (retalhista e grossista) propriamente dito, a vasta e diversificada área dos serviços não comerciais, que compreendem entre outros os serviços às empresas, os serviços financeiros, os serviços de transporte e comunicação, os serviços de informação, os serviços de formação e investigação e os serviços relacionados com as actividades culturais e a ocupação de tempos livres (serviços de turismo, nomeadamente) - como

económico; a intervenção do Estado - a crise do Estado-providência, com as suas consequências sociais inerentes.

igualmente para dar conta da verdadeira revolução provocada no funcionamento da economia pelo terciário” (CCP, 1986: 5).

1.1. O crescimento dos serviços

Mas, o crescimento dos serviços, segundo alguns autores (BARCET, 1988: 206), não deve ser visto como uma “nova etapa” no desenvolvimento económico, ou seja, como o aparecimento de actividades que vêm substituir a produção industrial, seguindo a teoria das fases do desenvolvimento económico, na tradição de Fisher e Rostow. Deve sim, ser baseado na hipótese implícita de que “os serviços são bens sem materialidade” (BARCET, 1988: 207), obedecendo à mesma lógica de produção dos bens físicos. Os autores querem, com isto, dizer, que, com a mesma lógica das leis de Engel, os consumidores procuram mais serviços à medida que os seus rendimentos disponíveis aumentam e vão tendo as suas necessidades primárias supridas.

Ainda na opinião dos mesmos autores, para uma melhor compreensão, temos que introduzir um serviço numa noção de sistema, onde não é apenas um elemento, mas, sobretudo, um factor de regulação, de manutenção de um certo equilíbrio e de um certo estado (BARCET, 1988: 207). Assim, o serviço tem essencialmente uma função de «acompanhamento» agindo de forma a produzir um efeito. Ou seja, os serviços, estão directamente ligados ao consumo e este deve ser concebido como um sistema com vários agentes em que uns usam como inputs do seu processo de produção, os outputs de outros agentes situados a montante, muitas vezes acrescidos de um valor não material que lhe é atribuído pelo serviço que lhe está associado. Neste sistema o valor de um bem não é apenas derivado do seu conteúdo intrínseco, mas também depende do serviço que lhe é acrescentado.

Analogamente à produção, numerosos serviços podem então ser compreendidos como tendo uma função intermediária no sistema de consumo, produzindo as condições económicas e sociais que levam à valorização do

capital e do produto. Simultaneamente a esta transformação estrutural, assiste-se, com a modernização e desenvolvimento dos serviços, ao desenvolvimento e reforço de empresas especializadas na prestação de serviços ao sector empresarial, tais como, consultadoria, informática, marketing, estudos, etc.. O crescimento dos serviços e por consequência o seu peso crescente no PIB surge essencialmente arrastado pela integração dos serviços com a produção, e em menor medida, com o consumo.

O papel mais importante no desempenho dos serviços é a forma como interage na actividade produtiva, tornando-se cada vez mais no regulador e coordenador das transformações que atravessam a economia.

1.2. O lugar do comércio nos serviços

O mercado passa a ditar as regras de funcionamento da economia, sendo o gerador dos fluxos de saber (conhecimento) e de organização, onde por um lado, os serviços não comerciais ganham a sua força na definição do funcionamento do processo produtivo, dando lugar ao desenvolvimento de novas complementaridades, novas relações entre as empresas industriais e as empresas de serviços, conduzindo à emergência por sua vez de novas empresas, muitas vezes de difícil classificação sectorial, e ao surgimento de novos mercados (BARCET, 1987: 50).

Por outro lado, o comércio releva o seu papel como interlocutor entre a produção e o consumo, ou seja, torna-se o elo de ligação entre os pólos fundamentais de uma economia orientada para o mercado (BARCET, 1988: 209). Esta 'nova' orientação resulta de profundas alterações societais que começam a fazer sentir-se no pós-segunda guerra, traduzindo-se num novo sistema de valores que modificam os hábitos e costumes sensíveis a novos consumos (bens não materiais), novas formas de consumo (novos produtos), promovidos pela circulação de informação e pelo aumento dos rendimentos disponíveis por parte das famílias; ao qual estão associados os novos

equipamentos para o lar, resultantes do desenvolvimento tecnológico, a um ritmo cada vez mais acelerado, e com maior flexibilidade face à rigidez organizacional da sociedade industrial.

Perante estas alterações significativas a nível social e cultural, a economia será cada vez mais orientada para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos (recorrendo a um cada vez maior leque de serviços - actividades de lazer, recreativas e culturais; novas redes e formas de comercialização que simplificam e facilitam o acesso e consumo dos produtos). Esta situação atribuirá ao mercado um papel determinante na evolução da economia ao suscitar novas formas de procura.

Conduzirá a uma nova concepção do espaço, onde se dará o cruzamento entre o trabalho, a habitação, o consumo e o lazer; o comércio de livre-serviço e os centros comerciais (zonas de comércio integrado) que se tornam cada vez mais *centros culturais*. Esta nova atitude cultural está em marcha revolucionou o comércio, tornando-se numa “verdadeira revolução comercial: mais do que produzir em maior quantidade trata-se de produzir melhor e apostando na colocação de uma maior diversidade de produtos no mercado” (CCP, 1986: 10).

Desenvolvem-se novas formas de distribuição, de forma a racionalizar os circuitos e a reforçar o associativismo empresarial, numa relação mais dinâmica com o consumidor. E novas formas de comércio: Integrando cadeias de distribuição, associação de grossistas e retalhistas, que permitam a adequação do aparelho comercial à procura e às novas tecnologias.

Mas a realidade do sector comercial português não corresponde a esta imagem de progresso e desenvolvimento terciário, pois, apesar de o sector - comércio e serviços - no nosso país ser o mais importante dos domínios de actividade económica, resistindo ao abandono e à marginalização - constituindo-se, mesmo, como um forte amortecedor das dificuldades estruturais dos outros sectores - ainda regista valores distantes das médias e

padrões comunitários. O processo de modernização é dificultado pelas estruturas desajustadas, onde empresas com fraco poder económico, sem informação e formação insuficiente e desadequada, carecem de reestruturação profunda.

De forma que este processo de evolução poderá conduzir a sociedades económicas duais, com a existência de segmentos de forte remuneração, de estatuto social e qualificações elevadas - resultado do desenvolvimento de um terciário moderno, apoiado em novas tecnologias, com estruturas organizacionais e sociais fortes e activas, com poder económico para influenciar e responder às exigências do mercado - à custa de zonas de precaridade, de baixos salários e de estatuto social desvalorizado - apoiadas num comércio «arcaico», empobrecido e desqualificado, com uma estrutura pulverizada e desorganizada, com baixo valor acrescentado e baixa produtividade, fortemente potenciadora de exclusão social e cultural.

Para que isso não suceda é necessário que se proceda a um processo de modernização e reestruturação do sector, tornando as nossas fraquezas em forças futuras. Algumas das características estruturais que poderão ser aproveitadas vantajosamente são (CCP, 1986: 18-19):

- a. O peso significativo das PME's, que são mais flexíveis face à inovação e com forte contributo para o emprego.
- b. A forte tradição regional, com as suas formas tradicionais e mercantis.
- c. A nossa situação geo-económica, na qual serviços como o turismo, transportes, serviços internacionais (seminários, conferências, etc.), telecomunicações, aproveitando o impacto das novas tecnologias, tornam possível ganhar vantagens em termos de especialização internacional.

1.3. O impacto sobre o emprego

Os serviços não podem funcionar sobre a base de acumulação de capital físico, mesmo que este tenda a ocupar cada vez mais espaço. O essencial da

acumulação tende a fazer-se com base na valorização de competências individuais e em maior grau na experiência adquirida nas situações de trabalho. Tende a haver uma deslocação das competências técnicas tradicionais para as novas exigências em matéria de comunicação e relacionamentos, mesmo no sector industrial, o que se traduz em modificações importantes nas qualidades requeridas da mão-de-obra. O desenvolvimento de novas técnicas de relação vai também ter consequências sobre as exigências em termos de conhecimento e de formação (BARCET, 1987: 52).

Esta questão é importante, uma vez que, a crise trouxe um forte nível de desemprego que é amortecido pelo sector terciário, absorvendo parte do emprego. Desde os anos 70 que, na maioria das economias Industriais desenvolvidas, o terciário é o principal criador de empregos. Contudo, este crescimento do emprego não tem tido a mesma amplitude em todos os países (BONAMY, 1987: 6). Na abordagem desta questão é importante o desempenho e contributo para o aumento da produtividade do sector dos serviços nestas economias.

As características dos empregos terciários consistirão em procurar a adaptabilidade por sua vez às empresas e aos produtos. O aparecimento de novos tipos de mercado poderá potencialmente conduzir a novos tipos de empregos. A característica central dos serviços é a forma de mobilização do trabalho humano, sendo que, as actividades de serviços exigem relações diferentes quer entre os actores da produção, quer entre os beneficiários desses serviços (BARCET, 1987: 52-53).

As consequências actuais e futuras destas transformações, far-se-ão sentir (CCP, 1986: 8), ao nível de uma cada vez menor dimensão das empresas e, logo, uma maior flexibilidade à inovação e às novas tecnologias. Dar-se-á um reforço da automatização o que implica alterações quanto ao papel do trabalho humano, libertando-o das tarefas mais repetitivas e directamente ligadas à produção, para se dedicar a funções de maior valor acrescentado a nível intelectual. Tem implicações ao nível da qualificação da mão-de-obra, exigindo

uma melhor e mais interventiva actuação do sistema de ensino e do sistema de formação profissional. As unidades produtivas menos rígidas permitem uma maior flexibilidade e mobilidade dos postos de trabalho e do emprego assim como uma mobilidade social - aumento da poliactividade, flexibilização dos horários de trabalho, alteração do tipo de contratos, desenvolvido por muitas formas de comércio de proximidade, etc..

Para que este comércio de proximidade possa ser mais qualificante há que haver uma aposta na qualidade da formação e da qualificação - e esta necessita de ser reconhecida pelo mercado - dos seus profissionais, se não quiser ser uma mera reminiscência do comércio tradicional. Como veremos as funções mais próximas do mercado e do consumidor são menos qualificantes, daí que facilmente se caia na tentação de recorrer à precarização dos empregos no comércio de proximidade, o que em vez de eliminar, aprofundaria a estrutura dual existente no sector comercial.

As novas tecnologias farão surgir novas profissões - nomeadamente na área da informática - que terão conteúdos cada vez mais transversais (hoje, não só uma empresa industrial necessita de um analista de sistemas, mas também as empresas comerciais necessitam de acompanhamento e flexibilidade dos seus sistemas electrónicos de gestão do ponto de venda e dos stocks), e/ou transformação nos conteúdos funcionais das profissões já existentes - caso das funções de compras e vendas.

Teremos, assim, um reforço das relações intersectoriais, com a interpenetração nas diferentes fileiras produtivas e sua complexificação, sendo exigido aos profissionais dos diferentes sectores o exercício simultâneo de mais de que uma actividade, quer na indústria, em que aos conhecimentos técnicos é necessário juntar conhecimentos que permitam a adaptação da produção a uma clientela cada vez mais exigente e diferenciada, quer no comércio, em que às capacidades de negociação e venda, é necessário acrescentar o conhecimento do produto e do cliente de forma a uma adequação entre a oferta e a procura.

2. Caracterização do sector comercial

Um factor directamente ligado ao mercado e com papel fundamental em todas as mutações em curso é o estudo do consumo, no qual o sector do comércio e da distribuição tem sido chamado a desempenhar um papel mais dinâmico. Este surge como catalisador do desenvolvimento económico deixando, como vimos acima, de ser um mero subordinado das preocupações da agricultura e da indústria, daí a importância do seu estudo.

O nosso país atravessa uma fase onde as palavras de ordem para o comércio são modernizar e reestruturar, conscientes que estamos de que um aparelho comercial moderno responde melhor às alterações na procura dos consumidores, nos seus hábitos de compra e de consumo, resultantes das mudanças que a sociedade está a sofrer perante o processo de terciarização em curso e onde a procura - seja de bens finais ou de bens intermédios - exige mais elevados níveis de qualidade e de serviço.

Tendo em conta as mutações sociais que interagem no processo de terciarização da economia¹, vamos, neste capítulo, analisar a resposta e mutação do aparelho comercial português - a nível das formas de venda, da estrutura empresarial e estrutura de emprego - que, pelo facto de sermos uma economia semi-periférica, se tem processado com algum atraso e se encontra ainda no início da distribuição moderna, importada de países europeus, nomeadamente de França.

2.1. O contexto societal

A componente *procura* é, no comércio e serviços, a condicionante mais importante na evolução dos circuitos de distribuição e na estruturação do seu

¹ Que se expressam na procura de bens e serviços por parte dos consumidores portugueses, em consequência das alterações nos hábitos de compra e de consumo.

aparelho comercial, dado que é ela que vai influenciar a localização geográfica dos estabelecimentos comerciais, assim como o seu tipo e os seus fluxos de distribuição.

As sociedades são dinâmicas, criando um ciclo de crescimento em torno da difusão de novas tecnologias. O desenvolvimento das sociedades, incluindo a portuguesa, tem sido caracterizada por um aumento dos rendimentos das famílias, logo do seu poder de compra, pela urbanização crescente, pela alteração da estrutura demográfica e, como vimos, pela evolução no comportamento dos consumidores. Estas mudanças vão trazer uma maior capacidade de compra, que torna os consumidores mais exigentes e selectivos por via de um maior acesso e busca de informação. Esta mudança estrutural implicou, como vimos, uma adaptação e redefinição do sistema produtivo, em que o elo que contacta directamente com o consumo - o comércio - se viu na necessidade de responder com uma diversificação das suas estruturas, que por sua vez tem um efeito indutor de novos hábitos de compra e novas necessidades.

Surge, assim, a distribuição moderna com novas formas de comércio importadas da Europa, que se têm generalizado, assim que se dá uma primeira implantação bem sucedida; caso paradigmático dos hipermercados, que com o estabelecimento do primeiro em 1985, tem visto crescer, a cada ano, o número de pedidos de licenciamento. Mas, outras formas de consumo e venda têm-se expandido, orientadas para o desejo de maior serviço e comodidade por parte dos consumidores, como sejam as empresas de prestação de serviços - caso das empresas de limpeza, refeições rápidas, e produtos alimentares por parte de cadeias que apostam numa estratégia de proximidade - bem como o desenvolvimento da venda directa e por catálogo baseadas no contacto personalizado e na confiança que se desenvolve entre vendedor e consumidor - casos como a Avon e a La Redoute são inovadores².

² A importância deste tipo de comércio é relevado pelo número crescente de implantações por parte de empresas seguidoras, casos de empresas como a Amway, Vitrine Magique, 3 Suisses, etc.

Com base no estudo realizado pelo CIDEC e apresentado no livro *Emprego e Formação no Comércio* (NEVES, 1994), apresentaremos sucintamente as principais Alterações na estrutura demográfica, hábitos de compra e comportamentos de consumo da população portuguesa que influem na modificação do nosso aparelho comercial. Nos últimos anos assistiu-se ao reforço da concentração da população portuguesa nas regiões junto ao litoral, regiões onde se vão implantar e expandir as novas e mais dinâmicas formas de comércio - as grandes superfícies (centros comerciais e hipermercados) - com maiores dimensões e mais diversificadas. A localização destes equipamentos comerciais junto ao litoral está ligada ao processo de urbanização da sociedade portuguesa ao longo das últimas décadas. Este peso das regiões do litoral em termos populacionais e de concentração urbana, que se constituem em mercados muito maiores, pode ser relevado pelo quadro extraído do mesmo estudo (op. cit.: 28):

Quadro 2.1. População em centros urbanos com mais de 10 000 habitantes (em %)

NUTs II	1981 Pop. residente	1991 Pop. residente	Taxas de urbanização	
			1981	1991
Norte	25.3	26.2	21.6	25.4
Centro	7.0	9.8	11.6	19.2
Lisboa e V. T.	59.6	54.5	53.3	54.9
Alentejo	2.8	2.6	14.3	16.2
Algarve	2.7	2.6	24.1	23.4
Total	100.0	100.0	29.7	33.8

Fonte: *Alterações demográficas nas regiões portuguesas entre 1981-1991*, INE, in CIDEC, 1994, *Emprego e Formação no Comércio*, pág. 28.

Deste facto pode-se entender a existência de uma relação estreita entre a dinâmica demográfica de uma determinada região e a dinâmica do sector comercial (op. cit.: 30).

Os factores demográficos importantes apontados pelo estudo são (NEVES, 1994: 30 ss.): redução da dimensão média das famílias, que, por alterarem a constituição dos agregados familiares, provocam modificações nos seus hábitos e comportamentos de consumo; famílias mais pequenas têm, em média, rendimentos *per capita* maiores³ e logo, uma maior disponibilidade de

³ Resulta da melhoria dos níveis de vida médios da população, mas não é universal para todos os agregados de pequena dimensão.

consumo, em áreas tão diferentes quanto as características dos membros do agregado (como por exemplo, permite o desenvolvimento de um consumo juvenil e infantil); a ampliar este efeito está o crescimento do trabalho feminino, que aumenta o rendimento real das famílias. Outro factor é o envelhecimento da população a nível nacional, que tem associada uma estrutura própria e mais rígida de consumo, com maior peso das despesas de saúde, e a menor diversidade de produtos consumidos, ao qual está associada a sua menor mobilidade física, coadunando-se melhor com a existência de um comércio de proximidade. Estamos perante uma segmentação dos consumidores portugueses, cujos factores de segmentação são a idade, a posição social, a localização geográfica, etc.⁴.

O mesmo estudo, baseando-se nos resultados dos inquéritos aos orçamentos familiares do INE, releva um aspecto fundamental resultante das mutações demográficas e da modificação da estrutura de rendimentos, que é a alteração da composição da despesa das famílias (op. cit.: 39 ss.). A melhoria do nível de vida permite reduzir o peso relativo das despesas com a alimentação - até aqui, o grupo de produtos com maior peso na estrutura de consumo - libertando mais parcelas do orçamento familiar para melhorar as condições de vida, aumentando as despesas com a habitação, nomeadamente com aquecimento e iluminação, adquirindo mais bens de equipamento. Aumentam também as despesas com os transportes e a comunicação, através da aquisição generalizada de automóveis - assistindo-se neste período a uma forte renovação do nosso parque automóvel - e de televisores, sistemas de hi-fi, vídeos, telefones, etc.. Outro grupo de despesas que aumenta bastante, em consequência do aumento do ritmo de vida das grandes cidades, são em restaurantes, cafés e hotéis, a que não é alheio o aumento do rendimento disponível e uma maior preocupação com a educação, cultura, distrações e espectáculos.

⁴ Os dados usados na análise demográfica referem-se à década de 80, mas as indicações disponíveis mostram que as tendências demográficas da população portuguesa no início da década de 90, se mantêm, nomeadamente, as taxas de natalidade, mortalidade, fecundidade que acentuam o envelhecimento da população nacional, assim como, a sua concentração no litoral junto dos grandes centros urbanos.

Assim, os hábitos de compra e comportamentos de consumo em Portugal estão a mudar e com eles a estrutura do comércio⁵. É com o pós-guerra que se dá a uma grande mudança na sociedade ocidental acompanhada de uma expansão da economia e do disparar do consumo em massa, pelo grande aumento da procura⁶. Deixa de se satisfazer apenas as necessidades básicas das pessoas, para se começar a satisfazer “desejos” (NEVES, 1994: 34), o que na opinião dos autores do estudo, conduz à ruptura dos modos de vida existentes até então. O aumento do consumo associado ao desenvolvimento tecnológico provoca alterações no ciclo de vida dos produtos, tendo as formas de comercializar os produtos que se adaptar e modernizar.

A melhoria do nível de vida permite o acesso a bens generalizados, que, produto do progresso técnico, vão criar as condições que permitem modificar os hábitos de compra e comportamentos de consumo (Por exemplo, televisão, frigorífico, máquina de lavar roupa e loiça, automóvel, etc.). O desenvolvimento das técnicas de conservação em frio, para além de criarem mercado para o aparecimento de novos produtos - congelados -, tornam possível a conservação dos produtos alimentares durante períodos mais longos, permitindo aos consumidores espaçar os momentos de deslocação às lojas, estabelecendo a ‘compra forte’ (semanal, quinzenal, mensal, etc.). Neste processo de alteração e implantação de novas formas comerciais, bem como de generalização e internacionalização destes novos modelos de comportamento e consumo junto dos consumidores portugueses, desempenham um papel-chave os meios de comunicação⁷ e o automóvel que, melhorando a mobilidade das populações, permitiu reduzir as distâncias físicas e temporais.

⁵ O comércio foi sempre um sector mal visto, considerado como não criador de riqueza, podemos dizer que manteve sempre uma estrutura muito precária até à grande revolução que o pós guerra e o processo de terciarização da economia provocou. Até à Idade média, a única grande transformação que o comércio presenciou foi a passagem de uma prática ambulante para uma sedentarização, desde então até aos anos 50 do nosso século, consolidou a sua posição retalhista sedentária com base na pequena dimensão e numa estrutura tradicional. In CARDOSO, 1988.

⁶ Surge como resultado do aumento da produtividade das economias; aumento dos salários reais que leva a um maior nível de vida das populações e isso produz um aumento do poder de compra, implicando o aumento dos níveis de consumo. O maior consumo traz consigo a possibilidade de surgirem mais produtos.

⁷ A televisão, os jornais e a rádio, põem-nos em contacto com o a Europa e com o resto do mundo, com a sua cultura e padrões sociais e económicos.

Os factores acima mencionados, resultantes do maior poder de compra, do melhor acesso à informação por parte da população portuguesa e do aumento de mobilidade - cada vez maiores franjas da população têm acesso a automóvel próprio - e melhoria e expansão da rede viária nacional, têm facilitado uma maior e mais fácil circulação entre o litoral e o interior, bem como o mais rápido acesso aos centros urbanos e industriais. São factores que conjugados contribuem globalmente para o desenvolvimento do consumo, e têm mesmo suportado a instalação de grandes superfícies comerciais junto aos principais nós rodoviários (NEVES, 1994: 36) e a instalação de grandes superfícies comerciais em capitais de distrito junto dos eixos viários que as ligam ao litoral, nomeadamente, Leiria, Santarém, Braga.

A tecnologia e o desenvolvimento de um leque cada vez maior de novos serviços geram mais tempo livre, reduzindo o tempo e as tarefas do trabalho, bem como o trabalho directamente produtivo e mais penoso. Torna-se necessário ocupar e mesmo rentabilizar o tempo livre, o que se apresenta como um novo mercado para os espaços comerciais⁸.

Estas são as forças que modificam a nossa sociedade cada vez mais em busca de serviços e de formas de comércio mais ajustadas, mas a estrutura comercial, e a portuguesa de uma forma particular, tem inércias que dificultam o acompanhamento e adaptação das novas exigências do mercado. Inércias essas que se ficam muitas vezes a dever à debilidade do aparelho comercial e à falta de iniciativa e dinamismo das estruturas de gestão. É isto que vamos ver no ponto seguinte.

⁸ Estes começam a desempenhar um papel de ocupação de tempo livre, desenvolvendo o prazer das compras, do convívio e do lazer.

2.2. A estrutura comercial portuguesa

2.2.1. O comércio na economia portuguesa

Para ajuizar da importância crescente do sector terciário e do peso do comércio na economia portuguesa, recorremos a uma breve análise estatística com base em indicadores considerados relevantes de entre a informação disponível.

Quadro 2.2. VAB, por sectores de actividade económica

Anos	1986		1987		1988		1989		1990	
	10 ⁶ cont.	%	10 ⁶ cont.	%	10 ⁶ cont.	%	10 ⁶ cont.	%	10 ⁶ cont.	%
Sectores										
Agricultura	329	8.1	379	7.9	365	6.7	441	6.8	491	6.3
Indústria*	1373	33.6	1623	34.1	1855	33.9	2181	33.5	2527	32.4
Const. ob. publi.	246	6.0	297	6.2	369	6.8	453	6.9	585	7.5
serviços	2137	52.3	2463	51.7	2874	52.6	3433	52.8	4188	53.8
dos quais	774	18.9	877	18.4	1009	18.5	1153	17.7	1352	17.4
Comércio										
VAB	4085	100	4762	100	5463	100	6508	100	7791	100

Fonte: Contas nacionais - INE, in *O comércio em Números*, DGC, 1992.

* inclui Electricidade, gás e água

Podemos ver que os serviços têm um contributo crescente no valor acrescentado, revelando-se como o sector mais importante da nossa economia. O comércio, porém, tem denotado uma estabilidade, com uma ligeira tendência decrescente. Este é o período referente ao início do processo de modernização e entrada das novas formas de comércio em Portugal, nomeadamente as formas de livre-serviço, mas, em que o comércio tradicional é ainda muito dominante e pouco dinâmico.

Quadro 2.3. Repart. nº empresas, vol. emprego e vol. negócios (1991)

CAE	Nº Empresas		Vol. Emprego		Vol. Negócios	
	Nº	%	Nº	%	valor	%
610 (grosso)	24318	13.6	179283	8.8	5199325325	24.3
620 (retalho)	39835	22.3	194409	9.5	3253216285	15.2
Total geral	178662	100	2044657	100	21402693951	100

Fonte: *Caracterização das Empresas Portuguesas*, INE, 1988-1991.

10³ esc.

Da análise do quadro acima, podemos ver que, o comércio contribui com cerca de 36% das empresas nacionais, embora o seu peso em termos de volume de

emprego (trabalhadores por conta de outrém) seja menos representativo, correspondendo a cerca de 1/5 da população empregue. Em termos de volume de negócios podemos ver a maior dimensão económica das empresas grossistas face às retalhistas, pois estas, tendo um maior número de empresas e empregando mais pessoas em termos absolutos, geram um menor volume de negócios.

Como vimos no ponto anterior, o desenvolvimento do sector tem ainda atraso face aos outros países europeus, o que permite a existência de um mercado e de um consumo potenciais ainda não explorados, dando oportunidade de expansão às novas formas de comércio, nomeadamente as grandes superfícies. Isso mesmo ressalta da comparação do nosso aparelho comercial, tendo por base os dados do universo Nielsen, com o dos restantes países da comunidade: somos o país com o mais baixo índice de hipermercados (0,1%), com o maior peso de lojas de comércio tradicional (94.9%), o que tem como consequência termos o maior número de lojas por 1.000 habitantes⁹.

2.2.2. A actividade comercial

A análise das estatísticas do *Cadastro Comercial* permite observar uma evolução crescente do número de estabelecimentos inscritos, desde o ano de 1987 até 1993 (último ano para que existem dados tratados). Em 1987 estavam inscritos 68.639 estabelecimentos comerciais, tendo em 1993 esse número subido para os 161.372, o que representa uma taxa de crescimento na ordem dos 135%¹⁰. Dos 161.372 estabelecimentos 137.233 são retalhistas correspondendo a 85% dos estabelecimentos comerciais e 24.139 são grossistas, o que significa que existem 5,7 estabelecimentos retalhistas por cada estabelecimento grossista¹¹.

⁹ Vide Quadro XIII, anexo I.

¹⁰ Cadastro Comercial 1993, nota introdutória.

¹¹ Cadastro Comercial 1993.

Da análise dos quadros deste cadastro pode-se constatar que, globalmente, os estabelecimentos têm uma pequena dimensão, quer sejam grossistas ou retalhistas. Os valores são significativos, 66.6% dos estabelecimentos grossistas empregam menos de cinco pessoas, enquanto para os estabelecimentos retalhistas o peso dos estabelecimentos com menos de cinco pessoas sobe para os 91.2%¹². Não é de estranhar, pois, o baixo número médio de pessoas ao serviço por estabelecimento, em que os estabelecimentos grossistas empregam 8,8 pessoas, em média, e os retalhistas 2,5 pessoas¹³.

A pequena dimensão do comércio nacional é reforçada se levarmos em consideração a dimensão dos estabelecimentos em função da área de venda, onde 81.5% dos estabelecimentos retalhistas têm menos de 120 m², enquanto para os estabelecimentos grossistas os valores descem para os 52.9% de estabelecimentos com menos de 200 m²¹⁴.

A pequena dimensão económica dos estabelecimentos e em termos de emprego médio de estabelecimento é reforçada pelo método de venda, em que 87.7% dos retalhistas e 63.7% dos grossistas recorrem ao método tradicional, ou seja, à venda directa ao balcão¹⁵.

Quanto à natureza jurídica dos estabelecimentos pode-se constatar, que 70.1% dos estabelecimentos retalhistas estão inscritos sob a forma de “empresa em nome individual”, daí relevando a pequena dimensão económica dos mesmos. Em relação aos estabelecimentos grossistas já se torna mais importante o estatuto de “pessoa colectiva” com 68.1% do total¹⁶. Essa mesma percepção da pequena dimensão dos nossos estabelecimentos e empresas comerciais, pode ser observada no seguinte quadro, onde mais de 40% dos empresários em nome individual da economia nacional se encontram no comércio:

¹² Vide Quadros I e II, anexo I.

¹³ Vide Quadros III e IV, anexo I.

¹⁴ Vide Quadros V e VI, anexo I.

¹⁵ Vide Quadro VII, anexo I.

¹⁶ Vide Quadros VIII e IX, anexo I.

Quadro 2.4. Repartição dos empresários em nome individual

CAE	1988		1989		1990		1991	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
610 (Grosso)	26873	5	40639	7	47072	7	51614	8
620 (Retalho)	208506	39	198815	34	204184	33	211300	32
610 + 620	235379	44	239454	41	251256	40	262914	40
Total	538244		582746		628155		670767	

Fonte: *Caracterização das Empresas Portuguesas*, INE, 1988-1991

Este elevado número de empresários em nome individual, reflecte a quase inexistência de barreiras à entrada no sector. Comparativamente a outras actividades, para se implantar um pequeno comércio não são necessários montantes muito elevados de investimento em equipamentos e capitais, ao mesmo tempo que, como veremos, as competências a ser mobilizadas ao nível dos recursos humanos não são muito exigentes. Estas características revelam assim, a existência de uma relativa elasticidade para a reconversão do negócio caso este não se consiga viabilizar¹⁷. Esta estrutura empresarial e económica aproxima o sector de um mercado funcionando em concorrência perfeita, onde os pequenos comerciantes têm pouca influência sobre os preços, quer pela menor capacidade negocial face aos fornecedores - as negociações são feitas individualmente e não através de organismos associativos -, quer pelas pequenas quantidades transaccionadas, de onde a sua pouca capacidade de diversificar a sua estratégia de comercialização. Porém, a fraca informação sobre o funcionamento do mercado por parte destes pequenos comerciantes, bem como, a modernização do aparelho comercial em curso, apoiada em avultados investimentos por parte de grandes grupos económicos, estabelecem uma concorrência oligopolista e mesmo monopsónica - pela imposição de regras negociais aos fornecedores, estabelecendo como compradores exclusivos para um conjunto de pequenos produtores - pondo em causa a premissa da concorrência perfeita no sector comercial.

¹⁷ Reconversão esta possível dentro do sector comercial, para outros ramos, e não para outros sectores de actividade que exigirão mais qualificações técnicas e de gestão.

Quadro 2.5. Estrutura comercial portuguesa - quadro síntese

	Número Estabelecimentos		Dimensão Estabelecimentos (%)		peçoas ao serviço	Dimensão estabelecimentos em área (%)		Método de venda (%)		Personalidade jurídica (%)	
	Nº	%	< 5 pessoa	> 5 pessoa	Nº médio	< 120 m2	> 120 m2	tradici onal	outro	Indivi dual	colecti va
Grosso	24139	15	66.6	33.4	8.8	52.9*	47.1*	63.7	36.3	31.9	68.1
Retalho	137233	85	91.2	8.8	2.5	81.5	18.5	87.7	12.3	70.1	29.9
Total	161372	100	87.5	12.5	3.5	78.3*	21.7*	73	27	64.4	35.6

Fonte: Elaborado a partir de informação retirada do *Cadastro Comercial*, 1993.

* para os estabelecimentos grossistas, as áreas de separação são de <200m2 e >200m2.

Esta estrutura não se reparte uniformemente por todo o território nacional, pois, como vimos acima, a concentração populacional e urbana tem uma relação directa com a dinâmica comercial. Essas disparidades regionais podem constatar-se, pela elevada concentração dos estabelecimentos comerciais nos distritos do litoral - Lisboa, Porto, Aveiro e Setúbal. Apenas nestes quatro distritos concentram-se 53.7% dos estabelecimentos retalhistas e 66.8% dos grossistas¹⁸.

São também os distritos de Lisboa e Porto em que os estabelecimentos de menor dimensão têm valores relativos mais baixos, ao mesmo tempo que se registam percentagens mais elevadas para os estabelecimentos de maior dimensão¹⁹ e onde os estabelecimentos têm uma maior dimensão média de pessoas ao serviço²⁰. A importância do comércio com maior dimensão económica nestes distritos é reforçada pelo facto de serem os distritos com menor percentagem de empresas em nome individual, realce para o distrito de Lisboa que é o único distrito em que os estabelecimentos em nome individual representam menos de metade dos estabelecimentos retalhistas. É também nestes distritos que a forma jurídica de "sociedade anónima" tem maior expressão, sendo porém pouco representativa no total dos estabelecimentos, uma vez que, mesmo em Lisboa esta forma jurídica representa apenas 8,3% dos estabelecimentos grossistas em nome colectivo e 4,1% dos retalhistas²¹.

¹⁸ Vide Quadro X, anexo I.

¹⁹ Vide Quadros I e II, anexo I.

²⁰ Vide Quadros III e IV, anexo I.

²¹ Facto que releva do desenvolvimento ainda recente das novas formas de comércio e da grande distribuição, como veremos à frente, Vide Quadros VIII e IX, anexo I.

Elucidativo desta assimetria regional ao nível das formas jurídicas é o seguinte quadro, extraído de *O comércio em números*, publicação da Direcção Geral do Comércio para o ano de 1992:

Quadro 2.6. Nível de concentração das pessoas colectivas do sector comercial (1990)

Distritos	Com. Grosso	Com. Retalho
Lisboa e Porto	62%	55%
Lisboa, Porto, Setúbal, Aveiro, Leiria, Braga	83%	76%
Restantes	17%	25%

Fonte: Direcção Geral das Contribuições e impostos

A diferenciação em termos de comércio alimentar e não alimentar ressalta também da análise, uma vez que, são as actividades de “alimentação e bebidas” que concentram os maiores contingentes de pessoas ao serviço²². Também aqui, são os distritos de Lisboa e Porto que marcam a diferença, ao apresentarem um menor peso do sector alimentar em termos de pessoas ocupadas, juntando-se-lhes excepcionalmente Bragança²³.

Temos assim, uma estrutura comercial que pode ser caracterizada por:

- um aparelho comercial bastante envelhecido e desajustado face aos novos comportamentos e hábitos de consumo;
- uma forte atomização empresarial, que se reflecte numa pulverização espacial com elevado número de lojas de muito pequena dimensão, com predominância das empresas em nome individual, com uma base familiar;
- fortes disparidades regionais, com uma concentração das redes de comercialização em Lisboa e Porto, a que se associa uma estrutura desequilibrada por ramos de actividade, encontrando-se as unidades de maior dimensão nestes dois distritos;
- reduzido nível de barreiras à entrada e saída no sector, reflexo da baixa penetração de novas tecnologias e fraca formação por parte dos empregados e dos empresários;

²² Vide Quadros XI e XII, anexo I.

²³ Vide, Quadros XI e XII, anexo I.

- uma pequena implantação das novas formas de comércio, com escassa difusão de sistemas de distribuição informatizados; com equipamentos desajustados.

Esta estrutura dificulta o desenvolvimento e modernização do sector, pois não permite a aplicação de estratégias comerciais adequadas, o melhor dimensionamento das unidades comerciais, uma gestão eficiente de stocks, etc. (CERDEIRA, 1992: 13). Mas, estas são as características de uma tendência alternativa para o nosso comércio, que ainda é embrionária em Portugal, pelos aspectos que já vimos.

2.2.3. O novo comércio

A paisagem comercial começou a mudar em Portugal nos últimos anos com o advento das grandes superfícies e a alteração progressiva dos métodos de venda, caminhando-se para a generalização do livre-serviço. Altura em que se intensifica o processo de terciarização e de automatização da actividade económica, bem como da internacionalização crescente da economia nacional. Isso mesmo pode ser visto no seguinte quadro de evolução da repartição entre PME's e grandes empresas (G. E.) comerciais:

Quadro 2.7. Repartição PME's/Grandes Empresas

	CAE	1988	1989	1990	1991	var. 88-91
PME's	610	19997	20277	21512	23951	19.8
	620	34459	34025	36408	39678	15.2
	Total CAE	145069	148175	160854	177213	22.2
G.E.	610	181	238	335	377	108.3
	620	88	98	132	157	78.4
	Total CAE	849	1042	1295	1449	70.7

Fonte: *Caracterização das Empresas Portuguesas*, INE, 1988-1991.

Podemos ver que, neste período, enquanto o número de PME's, grossistas e retalhistas, aumentou 19.8% e 15.2%, respectivamente, o número de grandes empresas grossistas aumentou 108.3% e o de grandes empresas retalhistas 78.4%.

Quando analisamos o volume de emprego gerado, as diferenças tornam-se mais significativas:

Quadro 2.8. Volume de emprego - PMEs/grandes empresas

	CAE	1988	1989	1990	1991	var. 88-91
PMEs	610	144939	132034	136497	136698	-5.7
	620	152878	157134	161612	161829	5.8
	Total CAE	1379746	1382437	1417836	1418136	2.7
G.E.	610	32014	35008	40874	42585	33
	620	23670	28602	30823	32580	37.6
	Total CAE	558467	590328	601992	626521	12.2

Fonte: *Caracterização das Empresas Portuguesas*, INE, 1988-1991.

Pelo quadro podemos ver que, globalmente, as empresas comerciais foram, ao longo deste período, mais geradoras de emprego, apresentando taxas de crescimento superiores às da economia como um todo. Mas, são as grandes empresas comerciais que fazem a diferença, com crescimentos na ordem dos 33% e 37.6%, respectivamente, para as grossistas e retalhistas, o que mostra o seu dinamismo. A diferença de desempenho é reforçada se confrontarmos aquelas taxas de variação com a diminuição do volume de emprego registado pelas PMEs grossistas de -5.7%, compensado pelas PMEs retalhistas que cresceram 5.8%.

O pequeno comércio, ainda que sendo esmagador em termos de número de estabelecimentos e empregando maior número de trabalhadores, começa a denotar uma perda relativa em volume de vendas. Ao mesmo tempo que se começam a efectuar reajustamentos ao nível das quotas de mercado.

Segundo dados do INE²⁴, é possível verificar que, em 1992, os estabelecimentos com mais de 8.000 m² de superfície, realizaram 29.7% do volume de vendas total, representando apenas 1.1% do número de estabelecimentos, perante os valores do escalão 200-299 m², onde se registavam 12.1% do volume de vendas e corresponde a 34.2% dos estabelecimentos. O mesmo pode ser constatado no seguinte quadro:

²⁴ “Grandes superfícies comércio a retalho”, in *Folha de Informação Rápida*, nº1, Dez. 1993.

Quadro 2.9. Distribuição dos estabelecimentos e média de volume de vendas por escalões de superfície

Estabelecimentos e volume de vendas	total	200 a 299 m2	300 a 399 m2	400 a 999 m2	1000 a 2499 m2	2500 a 8000 m2	mais de 8000 m2
% de estabelec.	100	34.2	21.0	26.5	14.1	3.4	1.1
% volume de vendas	100	12.1	8.8	18.6	18.3	12.5	29.7
Média de vol. vendas (1000 escudos)	506550	179335	217124	354490	655508	1873022	13367921

Fonte: INE, *Folha de Informação Rápida*, nº1, Dez, 1993.

Estas grandes superfícies, não sendo exclusivamente dedicadas ao comércio alimentar, têm a maior parte do seu negócio nesse subsector. Subsector onde têm ganho maior peso na economia obtendo quotas de mercado crescentes, em detrimento do pequeno comércio, como pode ser observado pelo quadro:

Quadro 2.10. Distribuição do volume de vendas do comércio alimentar, em percentagem

Anos	1988	1990	1991	1992	1993
Tipo de estabelecimentos					
Hipermercados	11.7	21.1	25.0	30.9	36.2
Supermercados	18.8	19.1	20.7	21.5	22.5
Livre-serviços	19.6	15.6	12.9	11.4	10.1
Mercearias grandes	15.7	14.4	15.6	14.1	10.8
Mercearias pequenas	24.9	24.2	21.4	17.8	16.2
Puros alimentares	9.3	5.6	4.5	4.3	4.3
Total	100	100	100	100	100
milhões de escudos	(528000)	(770000)	(883000)	(998000)	(1109000)

Fonte: A. C. Nielsen Company, in *Actualização dos universos Nielsen*, Agosto de 1994.

Se as mudanças só agora se fazem sentir é porque o sector tem tido uma evolução lenta. Nos anos 60 surgem os primeiros supermercados, de onde podemos datar o início do processo de modernização do aparelho comercial. O processo acelera-se muito na segunda metade dos anos 80, com a adesão de Portugal à CEE e a evolução positiva dos principais indicadores da conjuntura económica (PIB, inflação, taxa de desemprego, salários reais) (CERDEIRA, 1992: 14). A maior liberalização introduzida na economia permitiu uma maior informação e uma tomada de consciência dos problemas, limitações e desafios colocados ao sector por parte dos empresários. Também começam

a surgir apoios financeiros canalizados pelo Estado e pela Comunidade Europeia, como o SIMC²⁵.

Do que vimos acima não é de estranhar que estas novas formas de comércio - nomeadamente os hipermercados - surjam integrados em grandes espaços comerciais, concentrando-se fortemente junto dos grandes centros urbanos do litoral, como Lisboa e Porto. O crescimento das grandes superfícies, aqui consideradas com mais de 2.000 m² pode ser observado no quadro:

Quadro 2.11. Grandes Superfícies Comerciais

Distritos	Número de Unidades		Total
	Com Hiper / Super	Não alimentares	
Braga	2	0	2
Bragança	1	0	1
Porto	7	0	7
Viana do Castelo	1	0	1
Vila Real	1	0	1
Aveiro	2	0	2
Castelo Branco	2	0	2
Coimbra	1	0	1
Leiria	2	1	3
Santarém	3	0	3
Viseu	1	0	1
Lisboa	11	6	17
Setúbal	5	0	5
Portalegre	1	0	1
Évora	1	0	1
Faro	4	1	5
TOTAL	45	8	53

Fonte: Direcção Geral de Concorrência e Preços, situação em 30.06.95.

O desenvolvimento das grandes superfícies apoiou-se muito em cadeias comerciais associadas a grupos estrangeiros, nomeadamente o Carrefour (França), o grupo Modelo Continente/Promodès (França), Modelo Prisunic/Printemps (França), Makro (Holanda), Recheio e Arminho/Booker (Reino Unido), Intermarché (França), etc. (LENDREVIE, 1993: 263).

²⁵ Em 1994 entrou em vigor o PROCOM, para substituir o SIMC, mas para além dos menores apoios atribuídos, que não têm incentivado muito a participação dos comerciantes, não é ainda possível fazer qualquer tipo de avaliação do contributo do programa para a modernização do nosso comércio.

São estabelecimentos que têm um maior número médio de pessoas ao serviço, o que traz efeitos sobre o emprego em termos quantitativos, começam a surgir empresas com mais de 100 trabalhadores por estabelecimento e mesmo com mais de 500 empregados. Mas, também a nível de qualificações as alterações são profundas, pois, introduzem as novas tecnologias informáticas, nomeadamente a leitura óptica, que poupa tempo nas tarefas mais repetitivas e simples, ao mesmo tempo que revela a necessidade de um novo tipo de funções.

No ramo não alimentar começam a afluir muitas pequenas lojas que se integram em centros comerciais, com um funcionamento mais flexível face ao comércio tradicional e com uma maior especialização e conhecimento dos produtos que comercializam. A importância crescente destas estruturas comerciais pode ser observada pela abertura de centros comerciais que se realizou depois de 1970.

Quadro 2.12. Abertura dos Centros Comerciais, por escalões de dimensão (nº de lojas)

Escalões de dimensão (nº de lojas)	30 - 49		50 -100		> 200		Total	
períodos	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
< 1970	1	5	0	0	0	0	1	2
1970 - 1974	2	9.5	0	0	0	0	2	4
1975 - 1979	2	9.5	3	16	0	0	5	11
1980 - 1984	3	14	1	5	0	0	4	9
1985 - 1988	5	24	6	32	1	17	12	26
1989 - 1995*	8	38	9	47	5**	83	22	48
Total	21	100	19	100	6	100	46	100

Fonte: Dados recolhidos por autores do texto apresentado em *Centros comerciais*, Nov./ Dez. 1988.

*com base nos c. c. em funcionamento, informação da A.P.C.C.

** inclui 3 centros comerciais com mais de 100 lojas, mas com menos de 200.

Este aspecto traz um grande desafio à modernização e à reestruturação do comércio, uma vez que se orienta para clientes específicos e mais exigentes, onde se tornam necessários profissionais com melhores conhecimentos técnicos, como veremos à frente. A grande expansão destes centros comerciais de grande dimensões baseia-se no estabelecimento, em Portugal, das cadeias internacionais de comércio especializado - maioritariamente europeias - com forte poder económico, com estratégias de diversificação e

especialização da gama de produtos comercializados, dirigidos para um público alvo de estatuto socio-económico mais elevado com forte procura (HEALEY & BAKER, 1995)²⁶. Daí que, como podemos ver no quadro seguinte, a maior parte das lojas operando em centros comerciais não se orienta para o sector da alimentação:

Quadro 2.13. Organização do «Mix» comercial dos Centros Comerciais segundo a sua dimensão

Escalões de dimensão (nº de lojas)	30 - 49		50 -100		> 300		Total	
	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%	Nº.	%
Alimentação	16	4	28	4	9	3	53	4
Equip. Pessoal	135	35	224	35	103	34	462	35
Equip. Casa e Prof.	58	15	108	17	49	16	215	16
Equip. Lazer, Desp. Cult.	74	19	121	19	56	18	251	19
Higiene e Saúde	19	5	22	3	9	3	50	4
Mat. Transp. e Comb.	1	0	4	1	1	0	6	0
Armaz./Superm.	3	1	5	1	2	1	10	1
Restauração	32	8	69	11	54	18	155	12
Serv. Carácter Comercial	48	12	61	10	24	8	133	10
Total	386	100	642	100	307	100	1335	100

Fonte: Dados apresentados em *Centros Comerciais*, Nov./ Dez. 1988.

Temos assim um processo de transformação da nossa estrutura comercial, que, porém, é ainda lento e muito concentrado económica e regionalmente. Estamos num processo de desenvolvimento de uma estrutura dual, em que, a par de um segmento de comércio «arcaico» apoiado em empresas de muito pequena dimensão, mal estruturado, mal organizado e de baixa produtividade; surgem segmentos modernos, com novas e mais dinâmicas formas de comércio de elevada produtividade e valor acrescentado, recorrendo a novas tecnologias e empregando muita mão-de-obra, apoiado nos interesses dos grandes grupos económicos. Se queremos acompanhar o 'comboio' do progresso económico temos que criar o melhor ambiente e condições para que este novo comércio se implante e expanda definitivamente. O que implica investimentos fundamentais em termos de informação e formação dos novos perfis que serão necessários para que os novos métodos e tecnologias

²⁶ Entre esses grupos estrangeiros destacam-se por exemplo a Zara, Marks & Spencer, Cortefiel, Excel, Singer, Stefanel, Printemps, C&A, Kookai, Laura Ashley, etc..

possam ser aplicados eficientemente, enquanto se forma e sensibiliza os empresário e comerciantes da necessidade de apostar na reestruturação dos seus negócios.

Aparentemente não parece estar a ser fácil, até porque um indicador importante desta transição poderá ser-nos dado pelo fecho e abertura de novos estabelecimentos, segundo o método de venda. Este indicador apresentado no cadastro comercial, tem algumas dificuldades pois só começou a ser tratado para o ano de 1991, o que nos dá uma série muito curta, mas os dados para 1992 e 1993, revelam-nos que a maioria dos novos estabelecimentos abertos, são ainda em método de venda tradicional²⁷.

2.2.4. Tendências de evolução futura

O comércio português encontra-se numa fase de modernização rápida, mas que, como vimos, fica a dever-se mais à importação dos modelos de distribuição reinantes na Europa comunitária, por parte de grandes grupos económicos nacionais - associados a grupos internacionais de quem recebem 'know how' técnico e organizacional - do que a uma dinamização e reestruturação profunda do nosso comércio tradicional.

A forma como o processo vai evoluir nos próximos anos dependerá muito do acentuar das tendências socio-demográficas observadas e da modificação de factores tais como a concorrência, a internacionalização dos mercados e o comportamento dos consumidores (BERTRAND, 1990: 99).

Segundo o estudo do CIDECE, a manutenção das tendências recentes, implica a expansão da rede de grandes superfícies, lideradas pelos hipermercados, funcionando em livre-serviço, com grandes sortidos de produtos alimentares e não-alimentares, tendo como estratégia o estreitamento das margens e a forte produtividade do trabalho (NEVES, 1994: 63). Mas, estas grandes superfícies

²⁷ Vide Quadro V, anexo I. O que não quer dizer que não seja a abertura de estabelecimentos especializados, integrando-se no ritmo de desenvolvimento dos grandes centros comerciais.

de distribuição alimentar que têm desempenhado o papel motor no crescimento do sector a nível de volume de vendas e de emprego, dependem da existência de mercados de forte concentração urbana, que lhes permita atingir uma «dimensão crítica» que favoreça o desenvolvimento da sua estratégia comercial de baixos preços e grandes volumes de vendas.

Logo, o crescimento deste modelo de distribuição será possível enquanto existir mercado e espaço junto dos grandes centros populacionais para se implantarem, tendendo para a abertura continua de estabelecimentos de grande dimensão até se cobrir o território nacional. O nosso país não tem uma dimensão física muito grande, além de que existe uma forte concentração urbana junto do litoral, que, ao actual ritmo de expansão da área de venda, conduzirá a uma saturação do mercado, reduzindo o espaço livre e provocando um aumento da concorrência²⁸.

Com a internacionalização da nossa economia e com o aumento do número de concorrentes, o sector terá de encontrar um novo motor para o processo de modernização, para ultrapassar o 'trade-off' entre o «crescimento extensivo» - pela ocupação do terreno - e o «crescimento intensivo» - afinação de estratégias e reestruturação -, com vista a recuperar as condições de rentabilidade (MOATI, 1993: 5). As grandes empresas de distribuição, acompanharão, provavelmente, os movimentos de fusões e aquisições a decorrerem na Europa, noutros sectores de actividade, para proceder a operações de concentração de empresas, crescendo pela aquisição de espaços já existentes e não através de novas implantações (MOATI, 1993: 6). Este modelo cederá, assim, ao forte poder económico e capacidade de investimento, não só das grandes empresas de distribuição, mas também das redes de 'franchising' e das cadeias de 'discount' (NEVES, 1994: 63).

Uma alternativa possível, que começa já a afirmar-se em outros países europeus, é a necessidade de as empresas diversificarem a sua actividade e segmentarem o mercado em que actuam, por gamas de produtos e tipos

²⁸ Essa tendência é já visível na forma como os novos licenciamentos estão a ser fortemente retardados pelas autoridades competentes.

diferentes de consumidores. Para isso, têm que diminuir a sua dimensão, localizando-se em centros populacionais de menor dimensão e com maior especialização do sortido apresentado, apostando no desenvolvimento de vectores como a qualidade e o serviço prestado ao cliente²⁹. Este cenário, que segundo Bertrand é bastante provável, terá evolução não muito rápida, pois apoia-se nas mutações socio-culturais, que normalmente são lentas, de consumidores em direcção a uma maior exigência face à qualidade, ao serviço e a um maior conforto (BERTRAND, 1990: 108 ss.). Não é de estranhar pois a implantação de lojas de menor dimensão e com uma especialização orientada para o comércio não alimentar.

Esta estratégia conduz à segmentação dos mercados e leva as empresas a apostarem muito na marca, como forma de alcançar a clientela (MOATI, 1993: 6), desenvolvendo o serviço pós-venda nos sectores de bens duradouros, oferecendo informação técnica, fazendo entregas ao domicílio a clientes mais sensíveis à qualidade do serviço prestado, ou então funcionando com horários alargados e através de lojas de conveniência (BERTRAND, 1994: 64).

Para conseguir esta flexibilidade face a um mercado cada vez mais segmentado, os grandes grupos económicos sabem que só mantendo estruturas flexíveis e de menor dimensão podem subsistir. Muitos desses grupos estão a acompanhar a mudança, criando marcas diferentes de acordo com o segmento a alcançar, cobrindo assim o mercado dos hipermercados, dos supermercados e também do comércio de proximidade (MAOTI, 1993: 6).

E é precisamente pela orientação dos grandes grupos para o comércio de proximidade que se estabelece a concorrência directa com o comércio tradicional português, pois este tem sido o campo de acção das nossas pequenas lojas. O método descoberto pelos grandes grupos foi o 'hard discount', que tem características de funcionamento bem definidas: trata-se de lojas com uma superfície de venda compreendida entre os 400 e 800 m²; com um referencial de 600 produtos alimentares e de grande consumo, vendidos ou

²⁹ Aspectos que não estão presentes no modelo de distribuição com uma filosofia de discount, que transfere para o cliente algumas das operações de compra, não lhe assistindo nenhum serviço.

com a marca do distribuidor ou com a marca do fabricante; oferecem uma única família de produtos, com preços 25 a 40% inferiores aos seus equivalentes concorrentes. Estas lojas, que têm como objectivo baixar ao máximo os custos de exploração, para conseguir vender ao preço mais baixo, exigem poucos empregados para operarem, para além do chefe de loja - que terá exigências de qualificação ao nível de um chefe de sector - e do seu adjunto, requer mais dois ou três caixas e dois ou três empregados de manutenção (GUERRIER, 1993: 8).

Este tipo de comércio, que só agora começa a dar os primeiros passos, com a entrada em Portugal do grupo Dia em 1994 e mais recentemente das lojas Lidl, apresenta-se com muitas pequenas lojas na proximidade da residência dos consumidores e com preços extremamente competitivos em relação a toda a concorrência, com pessoal com funções polivalentes, permitindo reduzir o tempo de atendimento, apresenta-se como verdadeira alternativa para as pequenas compras dos consumidores.

O pequeno comércio português vê-se assim confrontado e pressionado com a ramificação dos grandes grupos de distribuição, que começam a cobrir todo o 'espectro' comercial, desde a grande distribuição, passando pelo comércio especializado e terminando no comércio de proximidade.

Estes cenários tendenciais têm impactos diferentes sobre os conteúdos e forma de gestão dos recursos humanos, que trataremos no próximo capítulo após estudarmos a estrutura de emprego existente no nosso comércio.

3. A estrutura e atributos de emprego

Como pudemos analisar no capítulo 2, o sector do comércio tem uma forte capacidade empregadora, quer por conta própria¹ - pelo grande peso de patrões e trabalhadores independentes no conjunto do emprego no sector - quer de trabalho por conta de outrem, ou seja, trabalho assalariado². Estes são os dois grandes grupos de população empregada no sector. Também da análise anterior, constatámos que, na fase actual, estão a ser as grandes empresas o motor deste emprego, criando postos de trabalho a um ritmo superior ao da economia como um todo³.

Nesta parte do trabalho, vamos fazer uma análise da estrutura do emprego, apoiando-nos nos Quadros de Pessoal do DEMESS, ou seja considerando os trabalhadores por conta de outrem e alguns dados sobre o pessoal ao serviço. Esta opção é tomada pela disponibilidade estatística, mas também porque, o processo de modernização implica o desenvolvimento de empresas com uma estrutura organizacional mais forte, com capacidade de definição de estratégias comerciais, bem como, das necessidades de recursos humanos e da sua formação. Contudo, não podemos esquecer que os Quadros de Pessoal deixam fora da análise o pequeno comércio não organizado e de empregos muito precários, que é ainda a fatia mais importante do sector⁴.

Procuramos assim, considerar o desenvolvimento de empresas de maior dimensão que começam a aparecer com novas formas de comércio e novos métodos de venda, aproveitando as potencialidades do recurso às novas tecnologias, nomeadamente informática, com forte impacto sobre as

¹ Em 1991, da população empregue no comércio, 38,7% eram patrões ou trabalhadores por conta própria, vide Quadro I, anexo II.

² Esta é a categoria de pessoas empregues no comércio com maior peso, pois em 1991, representava 58,7% do emprego no sector.

³ Vide Quadros 2.7 e 2.8, capítulo 2.

⁴ Esta limitação poderia ser atenuada com a elaboração de um inquérito, que procurasse apreender o modo como as necessidades de qualificação estão a ser levadas em consideração nesse segmento.

necessidades de qualificação e de formação profissional para melhor desempenho das funções comerciais.

3.1. Caracterização do emprego no comércio

3.1.1. Análise quantitativa

A questão da dimensão dos estabelecimentos e do número de trabalhadores empregues é fundamental para estudar o emprego no comércio, uma vez que condiciona a estrutura de organização das empresas e o lugar ocupado pelos diferentes profissionais no seu seio, com vista ao desempenho das actividades comerciais.

O estudo do CIDECE já mencionado, coloca esta questão ao afirmar: "Independentemente da dimensão e do segmento em que operam, o exercício da actividade das empresas caracteriza-se pela necessidade de assegurar um conjunto de funções intrínsecas à actividade comercial" (NEVES, 1994: 101). Isto quer dizer que uma empresa comercial não pode deixar de organizar internamente um conjunto de actividades, quer tenha um trabalhador quer tenha cem ou mesmo mais trabalhadores. Mas a forma como se organiza e estrutura o seu funcionamento interno vai depender, em larga medida, da dimensão da empresa - pequena, média ou grande - que para além de apresentar diferenças quantitativas no pessoal empregue, este desempenha funções com conteúdos diferentes, mais ou menos polivalentes e com maior ou menor autonomia.

A principal estrutura comercial portuguesa é ainda a pequena empresa, normalmente familiar⁵. Esta empresa tem muito poucos ou nenhum empregado para além do proprietário, o que leva a que as funções fiquem concentradas nas poucas pessoas que aí trabalham, com recurso a uma forte polivalência de todos os envolvidos. Como o estudo do CIDECE frisa, as funções mais

⁵ A força desta estrutura pode ser reforçada pelo peso esmagador que o método de venda tradicional ainda tem na entrada de novos estabelecimentos, vide Quadro V anexo I.

importantes recaem sobre o patrão/proprietário, ficando o desempenho das funções mais ligadas à função comercial - atendimento ao público, reposição de 'stocks' e armazenagem de mercadorias - para os restantes trabalhadores ao seu serviço, caso existam - sejam eles familiares ou assalariados (NEVES, 1994: 101). São assim empresas sem uma estrutura organizacional forte.

Mas, o peso crescente da participação do comércio no emprego, ao nível dos trabalhadores por conta de outrem, como podemos ver no quadro seguinte, indica que, outros tipos de empresas afirmam-se no funcionamento do sector:

Quadro 3.1. Trabalhadores por conta de outrem no comércio

Anos 1985 a 1993 - Comércio						Milhares
ANOS	Emprego Total (1)	Comércio por grosso (2)		Comércio a retalho (3)		(2)+(3) (1)
		valor	%	valor	%	
1985	1716.3	127.4	7.4	117.0	6.8	14.2
1986	1716.1	125.7	7.4	120.9	7.0	14.4
1987	1743.1	130.0	7.5	126.3	7.2	14.7
1988	1799.9	130.0	7.3	135.6	7.5	14.8
1989	1954.8	140.0	7.1	149.7	7.7	14.8
1990	2051.4	153.4	7.5	172.7	8.4	15.9
1991	2027.4	151.5	7.5	162.7	8.0	15.5
1992	2054.4	154.5	7.6	171.8	8.4	16
1993	2138.3	170.3	8.0	208.2	9.7	17.7

Fonte: Quadros de Pessoal - DEMESS.

De 1985 para cá os trabalhadores por conta de outrem no comércio apresentam um peso crescente nos trabalhadores assalariados no total da actividade económica, passando de aproximadamente 14% para valores de 17.7%. Este é exactamente o período de implantação das grandes superfícies de comércio alimentar em Portugal, o que revela o papel que este tipo de empresas começa a ter no emprego.

Uma análise mais desagregada da evolução do comércio por grupos de produtos, e tendo em consideração o pessoal ao serviço - inclui-se aqui o trabalho familiar, com grande peso no sector -, permite reforçar esta posição:

Quadro 3.2. Evolução da distribuição do pessoal ao serviço

				continente			
	CAE	1985	1993		CAE	1985	1993
6101	Agric. Silv. Pes.	4,4	3,0	6201	Gen. Alim. Beb.	21,4	24,6
6102	Min. Met. P. Qu.	12,0	8,6	6202	Pro. Qu. Farm. A.	7,8	6,9
6103	Mad. Cor. Mat. Con	5,6	6,3	6203	Tex. Vest. Calç.	17,9	15,0
6104	M. Ag. Ind. Com. V.	11,3	14,2	6204	Mov. Art. Mobília.	10,9	10,9
6105	Fer. Q. Aper. Elec.	9,9	11,1	6205	M. Cons. Met. Fer.	8,5	7,4
6106	Mov. Art. Mobília.	1,4	1,5	6206	Auto. Mot. Bic.	14,9	14,9
6107	Tex. Vest. Cal. C.	6,3	5,9	6207	Combustíveis	5,1	5,1
6108	G. Alim. Beb. Tab.	27,7	24,9	6208	G. Armaz. Bazares	0,7	0,3
6109	N. E.	21,4	24,5	6209	N. E.	12,9	14,9
61	Comércio Grosso	100	100	62	Comércio Retalho	100	100

Fonte: Quadros de Pessoal, DEMESS

Constata-se que o ramo alimentar tem o maior peso no emprego quer no comércio por grosso quer no comércio a retalho, se bem que neste último o seu peso acentuou-se. A análise em termos de crescimento no período entre 1985 e 1993, permite concluir que, com excepção do comércio a retalho “não especificado” foi o ramo de retalho alimentar que registou o maior crescimento do volume de emprego com 69.1%. Os outros grupos que mais cresceram foram os ramos ligados às “máquinas agrícolas, industriais e comerciais” no grosso e os “automóveis, motociclos” e “combustíveis”, no retalho, com taxas de crescimento a rondar os 47%, valores que estão muito ligados à crescente motorização da nossa economia⁶, como podemos ver no quadro:

Quadro 3.3. Crescimento do pessoal ao serviço dos grupos do comércio

				continente	
	CAE	1985-93		CAE	1985-93
6101	Agric. Silv. Pes.	-12,5	6201	Gen. Alim. Beb.	69,1
6102	Min. Met. P. Qu.	-8,1	6202	Pro. Qu. Farm. A.	31,1
6103	Mad. Cor. Mat. Con	42,6	6203	Tex. Vest. Calç.	22,9
6104	M. Ag. Ind. Com. V.	59,7	6204	Mov. Art. Mobília.	47,4
6105	Fer. Q. Aper. Elec.	43,8	6205	M. Cons. Met. Fer.	26,9
6106	Mov. Art. Mobília.	37,0	6206	Auto. Mot. Bic.	47,5
6107	Tex. Vest. Cal. C.	19,7	6207	Combustíveis	47,4
6108	G. Alim. Beb. Tab.	14,6	6208	G. Armaz. Bazares	-29,4
6109	N. E.	46,1	6209	N. E.	70,1
61	Comércio Grosso	27,7	62	Comércio Retalho	47,0

Fonte: Quadros de Pessoal, DEMESS

Para além desta evolução é importante analisar alguns aspectos de natureza mais qualitativa do emprego no sector do comércio, apresentando algumas

⁶ Ver capítulo 2.

características globais na estruturação do emprego que são importantes relevar.

3.1.2. Aspectos qualitativos

Se atendermos à repartição por sexos, então podemos notar que esta tem evoluído para um maior equilíbrio na repartição do emprego entre homens e mulheres, quer no comércio quer no conjunto da economia. No comércio o ganho relativo tem sido maior, pois se em 1975 apenas 17.5% dos assalariados do comércio eram mulheres, em 1994 as mulheres já representam cerca de 40% dos trabalhadores por conta de outrem; enquanto para o conjunto da economia a evolução é de 34% para 45%.

Quadro 3.4. Estrutura dos TPCO por sexos

continente		milhares								
Anos	Média Comércio					Média Nacional				
	T	H	%	M	%	T	H	%	M	%
1975	248.0	204,5	82,5	43,5	17,5	2453	1610	65,6	843	34.0
1980	260,5	167.0	64,1	93,5	35,9	2672	1736	65,0	936	35.0
1985	234,7	146,7	62,5	88.0	37.0	2765,6	1708,9	61,8	1056,7	38.0
1990	273,2	157,7	57,7	115,5	42.0	3205	1862,5	58,1	1342,5	42.0
1994	359,5	218,1	60,7	141,3	39.0	3071	1678,4	54,7	1392,6	45.0

Fonte INE, *Inquérito ao Emprego*, anos 1975-94.

Se no conjunto do comércio existe uma menor taxa de feminização face à média dos sectores económicos, a desagregação por grosso e a retalho revela situações diferentes, pois o comércio a retalho apresenta uma elevada taxa de feminização, superior àquela média, como podemos constatar a seguir:

Quadro 3.5. Taxa de feminização dos TPCO's

	Total CAE	Comércio	Comércio por Grosso	Comércio a Retalho
1986	34.3	34.8	27.5	42.4
1989	36.9	37.1	29.1	44.7
1991	38.4	38.5	30.0	46.5
1992	39.2	39.8	31.1	47.7

Fonte: Quadros de Pessoal, DEMESS, in *Emprego e formação no comércio*, CIDECE.

Esta mesma tendência é confirmada pelo estudo realizado pelo CESO-ID ao abrigo do Programa Force. Os estudos de caso realizados junto de empresas envolvidas em projectos de formação, apontam para taxas de feminização com valores mais elevados para o sector retalhista do que os registados para o grossista (CERDEIRA, 1992: 23).

A análise da estrutura etária, permite observar uma maior juventude dos trabalhadores do comércio a retalho, consequência de ser este um sector de entrada na vida activa.

Quadro 3.6. Estrutura etária dos TPCO's (1986/1992)

	1986				1992			
	Total CAE	Comércio	Comércio por Grosso	Comércio Retalho	Total CAE	Comércio	Comércio por Grosso	Comércio Retalho
15-24 anos	23.1	22	17.6	26.5	23	23.5	19	27.6
25-34 anos	30.2	31.2	30.8	31.6	29.6	29.6	33.9	32.1
35-44 anos	22.6	22.9	25.3	20.5	23.4	23.4	23.5	20.2
45-54 anos	15.3	14.9	16.8	13	15.5	15.5	15.2	12.4
55-64 anos	7.1	7.5	8.2	6.7	7.4	7.4	7.3	6.4
> 64 anos	0.6	1.0	1.0	1.0	0.9	0.9	1.1	1.2

Fonte: Quadros de Pessoal, DEMESS, in *Emprego e formação no comércio*, CIDECS.

Pelo quadro acima podemos ver que, o grupo de idades entre os 15 e 24 anos representa 27.6% do emprego no comércio a retalho, enquanto o conjunto da economia apenas 23%. Estamos assim perante uma situação de rejuvenescimento do sector retalhista, pois praticamente 60% dos seus trabalhadores têm menos de 35 anos, enquanto o grosso já emprega mais de 50% de trabalhadores com menos de 35 anos. Esta situação torna-se mais relevante se atendermos a um ligeiro envelhecimento do emprego no conjunto das actividades económicas, uma vez que, de 1986 para 1992 o conjunto da economia assiste a uma diminuição relativa dos trabalhadores com menos de 35 anos, enquanto se nota um ligeiro acréscimo nos diferentes grupos etários acima dos 35 anos, tendência contrária à situação que se depara no comércio.

Segundo o estudo Force sobre o sector do retalho em Portugal, este rejuvenescimento do sector comercial deve-se ao aumento do número de supermercados e hipermercados com muito mais trabalhadores ao serviço, na

sua maioria jovens. Ainda segundo o estudo, a estrutura etária do comércio tradicional é muito semelhante à média nacional (CERDEIRA, 1992: 22).

A crescente taxa de feminização, bem como a juventude dos trabalhadores do comércio, principalmente do retalhista, denota a pouca exigência de muitas das funções, o que permite a entrada de pessoal sem experiência, ao mesmo tempo que apresenta uma forte mobilidade da mão-de-obra⁷, pois pessoas mais velhas e com maior experiência procuram deslocar-se para outros sectores de actividade, acentuando as debilidades estruturais do comércio.

Quadro 3.7. TPCO's segundo o tipo de contrato

valores médios anuais, em milhares

	comércio grosso			comércio retalho			Total CAE		
	Total	não permanente	%	Total	não permanente	%	Total	não permanente	%
1992	100,7	14	13,9	208,9	32,9	15,7	3221,1	390,7	12,1
1993	82,3	9,9	12,1	194,6	28,5	14,6	3124,6	339,45	10,9
1994	80,8	9,9	12,2	193,9	26,9	13,8	3057,6	325,15	10,6
1995*	81,2	7,3	9,0	190,8	30,4	15,9	3032,7	326,3	10,8

Fonte: INE, Inquérito ao Emprego, anos 1992-95.

* 1º trimestre

Esta debilidade é marcada pela precaridade dos empregos comerciais, que a acrescentar ao facto de não exigirem pessoal com muita experiência inicial para grande parte das funções - devido à sua baixa tecnicidade - requerem poucas competências para o seu exercício (NEVES, 1994).

Isto mesmo pode ser relevado pela análise dos contratos de trabalho. Nos anos mais recentes, é no comércio retalhista que se encontram as percentagens mais elevadas de trabalhadores com contratos de trabalho não permanente, por exemplo, no primeiro trimestre de 1995, cerca de 16% dos contratos realizados nas empresas retalhistas eram contratos a "termo certo", contra cerca de 11% para os contratos realizados para o conjunto dos sectores de actividade. O comércio por grosso, apresenta indicadores tendencialmente mais próximos da média nacional⁸.

⁷ Vide Quadros II e III, anexo II.

⁸ Estamos a falar do conjunto dos "contrato a termo certo", desde os três meses até contratos de 24 meses, não nos sendo possível uma maior desagregação.

A série disponível é muito curta para permitir analisar qual a responsabilidade da grande distribuição no peso crescente deste tipo de contrato, porém, a análise realizada pelo CESO-ID, permite tirar ilações nesse sentido, uma vez que, sendo as mulheres quem mais são contratadas a prazo e sendo os supermercados e hipermercados que têm taxas de feminização mais elevadas, não é de estranhar que aquelas formas de comércio apresentem maiores taxas de contratados a prazo - ultrapassando mesmo os 50%, em 1990 (CERDEIRA, 1992: 23). A fragilidade dos laços contratuais no comércio reflecte-se no facto de ser este um dos sectores com maiores taxas de movimentação, dos trabalhadores, por grupos de actividade económica⁹: entre 1988 e 1992 o comércio - "restaurantes e hotéis" incluídos - apresentou taxas decrescentes, de 43.6% em 1988 para 37.2% em 1992, acompanhando a tendência geral. Apenas o sector de "construção e obras públicas" apresentou valores superiores aos do comércio (de 81.3% para 57.1%), embora com uma redução da mobilidade mais acentuada.

Ao analisarmos os níveis de habilitação dos trabalhadores por conta de outrem assiste-se a uma evolução positiva da sua estrutura, entre 1985 e 1992, com o grosso e o retalho a empregarem, face ao conjunto, pessoas com maiores níveis de habilitação, a que não é estranho o facto de este sector empregar o maior peso de jovens, com mais anos de escolaridade e de ter subido a escolaridade obrigatória.

⁹ Vide Quadro IV, anexo II. Segundo o *Relatório da Conjuntura* do DEMESS, as taxas de movimentação permitem conhecer a mobilidade dos trabalhadores e o grau da estabilidade estrutural da mão-de-obra.

Quadro 3.8. Evolução dos níveis de habilitações dos TPCO's(1985-1992)
(em %)

	1985				1992			
	Total CAE	Comércio	Comércio Grosso	Comércio Retalho	Total CAE	Comércio	Comércio Grosso	Comércio Retalho
Inferior Básico	9.4	4.4	5.5	3.3	4.8	2.1	2.6	1.6
Básico Primário	55.8	49.9	44	56.4	46.7	37.1	32.8	40.9
Básico Preparatório	13.9	17.8	16.8	18.8	20.4	21.3	18.6	23.8
Curso Geral dos Liceus	6.7	9.4	9.9	8.9	10.1	16.2	16	16.3
Curso Comp. dos Liceus	4.2	6.2	7.7	4.6	7.7	12.1	14.5	9.9
Ensino Técnico	5.6	8.1	10.3	5.7	3.6	4.3	5.9	2.9
Outro Ensino Secundário	0.6	0.9	1.1	0.7	1	1.5	1.8	1,3
Ensino Médio	0.5	0.3	0.4	0.2	0.6	0.5	0.7	0,3
Bacharelato	0.8	0.8	1.3	0.3	0.9	1	1.6	0.5
Licenciatura	2.1	1.7	2.5	0.9	2.9	2.4	3.7	1.3
Outras habilitações	0.4	0.5	0.5	0.2	1.3	1.5	1.8	1,2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Quadros de Pessoal, DEMESS, in *Emprego e formação no comércio*, CIDECS, 1994.

Da análise do quadro acima, facilmente se depreende que a evolução no período foi mais favorável para o comércio do que para o conjunto da economia, uma vez que, enquanto no total da CAE mais de metade dos TPCO's têm até à quarta classe, não baixando essa proporção no período em consideração, o comércio desce para menos de 50% até este escalão de habilitação. Parte deste desempenho deve-se ao comércio por grosso que apresenta valores mais baixos que a média da economia para os níveis mais baixos de habilitações, apresentando por outro as percentagens mais elevadas de emprego de trabalhadores a nível de bacharelato e licenciatura. O comércio a retalho é, como tem vindo a ser confirmado pelos diferentes indicadores, o sector com maiores dificuldades, e em termos de habilitações encontra-se mais próximo dos valores médios para o conjunto da economia, apresentando um peso maior ao nível do ensino preparatório e do curso geral dos liceus, mas tem menos pessoal a nível da formação média e superior, agravando-se mesmo a sua posição em termos de pessoal do "ensino técnico" e de "outro ensino secundário", que corresponde às habilitações que alimentarão os perfis intermédios.

A análise em termos de níveis de qualificação, mostra um peso muito grande dos profissionais qualificados a quem se juntam os semiqualeificados e

altamente qualificados no conjunto do comércio, representando 60% dos trabalhadores por conta de outrem no comércio. A nível de quadros médios e superiores o comércio por grosso leva alguma vantagem face ao retalho.

Apresentando, aparentemente, bons níveis de qualificação no comércio, estas percentagens, para além de resultarem das debilidades e desarticulações do sector, não são mais do que o reflexo da existência de diferentes classificações da qualificação¹⁰. As qualificações com maior peso no comércio são também as que maior peso têm na população assalariada, mas este sector tem percentagens mais elevadas para os três níveis de profissionais, os semiquualificados, os qualificados e os altamente qualificados.

Quadro 3.9. Níveis de Qualificação dos TPCO's

(em %)

	1990				1993			
	Total CAE	Comér- cio Grosso	Comér- cio Retalho	Comér- cio	Total CAE	Comér- cio Grosso	Comér- cio Retalho	Comér- cio
Quadros Superiores	2.2	4,0	1,3	2,5	2.3	4,5	1,2	2,7
Quadros Médios	1.8	2,6	0,9	1,7	2.1	2,7	1,5	2,0
Enc. Cont. Ch. Equipa	3.9	4,8	2,9	3,8	4	4,8	3,0	3,8
Prof. Alta. Qualificado	4	5,9	3,8	4,8	4.3	5,9	3,4	4,6
Prof. Qualificado	39.7	45,9	50,3	48,3	39.8	44,9	47,7	46,4
Prof. semi qualificado	18.5	11,9	10,9	11,3	16.9	10,2	10,2	10,2
Prof. n/Qualificado	11.4	9,8	8,1	8,9	11.2	9,5	7,3	8,3
Praticante Aprendiz	11.5	6,9	16,9	12,2	10.3	6,3	16,5	11,8
Nível Desconhecido	7.1	8,3	4,9	6,5	8.9	11,3	9,2	10,2
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Fonte: Quadros de Pessoal, DEMESS.

Por outro lado é relevante o peso dos "praticantes e aprendizes" no retalho face ao grosso, com mais de 16% dos TPCO's do ramo, aproxima mais a indicação de que este ramo emprega pessoal jovem em início de actividade, com precaridade de emprego.

¹⁰ No fundo está aqui em causa a diferença entre qualificação convencional e qualificação real do trabalhador. Por outro lado, a distinção entre operários qualificados e não qualificados é imprecisa, está mais ligada à antiguidade e à política social da empresa do que a diferenças de conteúdo do trabalho. O caso português contrasta um pouco nos níveis de qualificação no comércio com o caso francês (Bertrand, 1990), uma vez que, naquele país a grande maioria dos efectivos surge como fracamente qualificado, existindo uma forte polarização, com poucas qualificações intermédias e algumas qualificações mais elevadas.

Num outro estudo realizado pelo CESO-I&D em 1993 sobre o sector a retalho nacional, com a elaboração de um inquérito a uma amostra de empresas retalhistas com menos de 10 trabalhadores, algumas das suas conclusões são relevantes para a compreensão do nível de qualificação do sector. Das empresas inquiridas, 28% do emprego era constituído por patrões, sendo que 59% deles tinha mais de 45 anos; por outro lado, no cálculo realizado para cruzar os níveis de qualificação com os de habilitação, foram encontradas percentagens muito elevadas de emprego com habilitação literária não superior ao básico preparatório nos níveis mais elevados de qualificação - quadros superiores, quadros médios e altamente qualificados - o que indica que para grande parte da população do comércio a única formação que conseguem obter, para o exercício das suas funções, é a experiência profissional (LAVADINHO, 1993: 20).

O cruzamento entre os níveis de habilitação e os níveis de qualificação, para o sector do comércio revela que a estrutura é bastante desajustada, pois no sector de comércio a retalho, por exemplo, o grosso dos seus empresários e gestores, bem como os empregados qualificados e altamente qualificados têm níveis muito baixos de habilitações escolares. Segundo o estudo do CESO-ID estes baixos níveis de qualificação a todos os níveis, desde os empresários aos assalariados, passando pelas fraquezas do seu pessoal técnico, constituem-se como obstáculos à modernização, e explicam a convencionalidade e insuficiência das estratégias empresariais para fazer face ao aumento da concorrência (CERDEIRA, 1992: 21).

3.1.3. A estrutura de profissões

A actividade comercial tem como objectivo primordial a transacção de produtos, estabelecendo relações de compra e venda, onde as funções-tipo são essencialmente pertencentes às vertentes de compras e vendas que enquadram formas diversificadas de acordo com a organização do trabalho no seio de cada tipo de empresa.

A observação da estrutura de profissões, com base nestas duas funções básicas, permite integrar o pessoal do comércio e vendedores que constituem o grupo 4 da CNP (Classificação Nacional de Profissões), que agrupa perto de metade do emprego total do sector. Pela impossibilidade de acesso em tempo útil a este tipo de informação actualizada, vamos recorrer ao tratamento realizado pelo CIDEC para a avaliação do peso das várias profissões do sector, com base na análise feita do grupo 4 da CNP (Classificação Nacional de Profissões) bem como profissões importantes que se encontram noutros grupos da CNP, tais como, responsáveis da área administrativa, escriturários, cortadores de carnes verdes, ajudantes de farmácia, motoristas, mecânicos de automóveis, etc.. Aquele tratamento destaca no comércio a retalho a profissão de caixeiro, mas onde surgem também profissões como repositor-supermercado e de distribuidor¹¹. Conclusões semelhantes podem retirar-se da análise elaborada no estudo do CESO-I&D acima mencionado (LAVADINHO, 1993).

Porém, as novas estruturas de comércio que se implantam em Portugal, como temos visto, fogem à lógica dominante do pequeno comércio polivalente e mal estruturado e, no seu objectivo de modernizar e reestruturar o sector, recorrem a novas tecnologias e a novas formas de organização do trabalho, abrindo o caminho ao aparecimento de novas profissões ou à redefinição de outras já existentes. São profissões ainda com pouca representatividade no conjunto do emprego e, por isso, pouca expressão estatística.

Segundo um estudo realizado sobre o comércio alimentar na Europa, a estrutura profissional depende da dimensão da empresa e do tipo de comércio (KRUZE, 1994: 26). Assim, o comércio a retalho tradicional emprega quase exclusivamente vendedores, sem contar com os patrões e familiares; as grandes lojas empregam predominantemente vendedores, mas alargam o tipo de empregos com pessoal de armazém, administrativo e quadros; os supermercados e hipermercados têm uma estrutura mais diversificada, onde cerca de metade são empregados de livre-serviço e caixas, o resto do pessoal

¹¹ vide quadro V, anexo II.

se reparte entre quadros, encarregados, vendedores, trabalhadores de alimentação, etc.; o estudo faz ainda referência às novas formas de comércio, como as empresas de venda por correspondência, que empregam maioritariamente pessoal administrativo, com um vínculo precário e uma gestão flexível do restante pessoal (op.cit.,: 26).

3.2. Transformação e evolução do emprego no sector

Da análise do emprego realizada até aqui, foi possível ver que este tem uma estrutura global por ramos e grupos de produtos, que assenta em toda uma tradição de funcionamento e organização antiga, pouco orientada para a compreensão do papel que os recursos humanos desempenham no sector comercial, onde o principal serviço que presta passa pela forma como se estabelecem as relações com os clientes. Vimos também que começam a surgir empresas que, pela sua dimensão, fazem recurso a um maior volume de assalariados e que com a utilização de novas tecnologias, conduz a novas formas de organizar o trabalho e necessariamente estabelece novas formas de gestão, bem como um novo posicionamento, quer intra-sectorial quer com os outros agentes económicos com quem se cruza no mercado.

Estas grandes empresas integram estabelecimentos de grande dimensão inseridos em grupos comerciais, onde o trabalho está estruturado e as funções são atribuídas, de acordo com a maior ou menor centralização que rege a estratégia da administração da empresa, a unidades e/ou departamentos, muitas vezes com localizações geográficas diferentes - ao contrário do pequeno comércio que concentra as diferentes funções da sua actividade nas mesmas pessoas e no mesmo espaço físico - de acordo com a necessidade de maior ou menor proximidade do mercado, ou da facilidade de comunicação e articulação interna, ou seja, de acordo com a sua lógica de funcionamento e autonomia. Assim, as funções comerciais são atribuídas aos estabelecimentos onde se faz o atendimento ao público, enquanto as funções complementares são desempenhadas nos serviços centrais.

Olivier Bertrand, no seu estudo sobre o emprego e as qualificações na grande distribuição alimentar francesa, apresenta a organização das empresas repartida por *lojas* (estabelecimentos de atendimento ao público, que empregam principalmente pessoal de execução, mas também as funções de enquadramento e gestão do estabelecimento atribuídas a quadros comerciais), *sedes* ou serviços centrais (onde se integram principalmente os quadros técnicos e são desempenhadas as funções de recrutamento e selecção, formação, aprovisionamento, gestão de 'stocks', gestão financeira, marketing, etc.) e *entrepôts* ou centrais de compra (que empregam pessoal de manutenção e de preparação de encomendas para as lojas) (BERTRAND, 1990: 23). Todas estas unidades articulam-se pela sua ligação em rede de forma a melhor gerir as funções de aprovisionamento, gestão de 'stocks', e gestão financeira. Aqui, os empregados têm as suas funções e os conteúdos das mesmas, melhor definidos, vendo a sua polivalência mais reduzida em comparação com um trabalhador de uma pequena empresa, onde as chefias intermédias ganham um maior relevo na direcção das equipas e na comunicação entre os vários níveis hierárquicos e de decisão.

Este tipo de empresa tem-se implantado fundamentalmente no retalho alimentar e guia-se por uma filosofia de 'discount', baseada em grandes estabelecimentos polivalentes, orientada para o baixo preço, apoia-se no livre-serviço como método de venda - método que esteve na base do processo de modernização do sector comercial - que, ao transferir para os clientes parte das tarefas dentro da loja, e tornando o contacto directo entre empregado e cliente, apenas necessário no acto de pagamento junto à caixa, permitiu aumentar a produtividade do trabalho.

A sua estratégia comercial orientada para os baixos preços, tem efeitos sobre a organização do trabalho, uma vez que, necessita de reduzir custos, dos quais, o do factor trabalho é um dos mais importantes (NEVES, 1994: 65). Uma das formas mais importantes de o fazer trata-se da externalização para montante de uma série tarefas, ou seja, a loja reduz o seu pessoal de livre-serviço, transferindo a realização de operações como a embalagem,

etiquetagem, reposição, etc., para a responsabilidade dos fornecedores. Por outro lado, recorrem à instalação de equipamentos de frio, embalagem e de meios de exposição, bem como, às novas tecnologias informáticas tais como os terminais nos pontos de venda com caixas registadoras automáticas e leitores de código de barras por «scanner» - permite eliminar as operações de etiquetagem e de modificação do preço de cada artigo, bem como, alterar o posicionamento das caixas - meios automáticos de pagamento. Estes meios facilitam uma melhor regulação dos fluxos de produtos e das encomendas, permitem reduzir as necessidades de mão-de-obra, reduzir os custos, exigindo por isso, menos conhecimentos e menores qualificações por parte dos operadores e caixas, tornando-os mais polivalentes pois desempenham tarefas com menores conteúdos (NEVES, 1994: 64).

Estas mesmas aplicações tecnológicas terão um dos seus contributos mais significativos na gestão dos estabelecimentos e da empresa na dimensão que vimos acima, pois permitem uma melhor comunicação e difusão da informação, quer em relação aos fornecedores e clientes, bem como no seu seio, permitindo integrar a gestão dos fluxos físicos, com a gestão financeira, comercial e de marketing.

A previsível saturação do mercado - resultante do processo de internacionalização da nossa economia, com o aumento do número de grandes empresas em concorrência no nosso pequeno espaço geográfico e económico, que está associado à forte concentração urbana - imporá limites à instalação de estabelecimentos de dimensão muito grande. Então será importante uma mudança de estratégia e, um outro tipo de empresa verá reforçado o seu papel, a empresa de média dimensão. Pois, perante a saturação do mercado são necessárias estratégias mais orientadas para uma diversificação de actividade e mais especializadas por tipo de produto e de cliente, em que o factor crítico é a qualidade e o serviço.

A média empresa, um pouco a meio caminho entre os dois tipos de empresa anterior, onde as estruturas de recursos humanos assentam basicamente em

peçoal assalariado, onde os trabalhadores têm algum grau de polivalência no sentido em que desempenham uma série de funções conexas. A gestão é atribuição de sócio(s) gerente(s) incidindo sobre as funções da actividade comercial, enquanto as funções complementares, são executadas por recurso a empresas especializadas (NEVES, 1994). São empresas que se tornam mais flexíveis face às mudanças no mercado e melhor respondem à intensificação da concorrência, pois o seu peçoal, com o acesso à tecnologia, torna-se mais versátil, podendo com mais profissionalismo e dinamismo dedicar mais e melhor tempo ao atendimento, prestando um serviço de melhor qualidade e valorizando as competências pessoais e de relacionamento (op. cit.: 63 ss.).

Por outro lado, estas empresas mais flexíveis e com estabelecimentos de menor dimensão, organizam o trabalho de forma diferente. Enquanto nas empresas de grande dimensão existe uma distinção clara entre os lugares de vendedor, de caixa e de empregado de livre-serviço (KRUZE, 1994: 25), as empresas com estabelecimentos de menor dimensão - com relevo especial para as novas formas de comércio de proximidade, como por exemplo, as lojas de 'discount' - procuram flexibilizar estes postos, de forma a responder melhor às flutuações no número de clientes que se registam em diferentes meses, e mesmo em diferentes dias da semana e a diferentes horas do dia (op. cit.: 25). Assim, começam a ser experimentadas formas mais flexíveis de organizar o trabalho, recorrendo a trabalho por tempo limitado ou a tempo parcial, ou fazendo, por exemplo, os empregados de livre-serviço trabalhar na caixa em períodos de maior movimento de clientes (op. cit.: 25; BERTRAND, 1990).

As escolhas que se fazem sobre qual o tipo de organização das empresas vão influir sobre a repartição das responsabilidades por parte dos diferentes membros no processo de comercialização - nas compras, no aprovisionamento e nas vendas - e condicionarão as qualificações estratégicas a desenvolver.

Todas estas novas formas de comércio, têm como vimos impacto sobre as formas de gestão e de organização do trabalho, o que implica novas dinâmicas para as profissões do comércio, novos conteúdos para os empregos existentes

ou novos empregos comerciais, que trazem associadas novas qualificações para o comércio.

Mas se, por um lado, as empresas comerciais, perante a valorização do seu papel na economia, se deparam com a necessidade de produzir qualificações genéricas adaptando e preparando-se para o desafio da internacionalização e das novas tecnologias, também os outros sectores de actividade - nomeadamente o industrial - se confrontam com a necessidade de produzir qualificações para a área comercial, atribuindo um novo estatuto à função comercial e às suas forças de vendas. Ou seja, a maior abertura e exposição das empresas industriais face a um mercado - nacional, comunitário e mundial - cada vez mais competitivo pressupõe o desenvolvimento das chamadas funções comerciais, que será tratado no próximo ponto.

3.3. A função comercial

Como já vimos, a terciarização trouxe mutações profundas no modo de produção (BARCET, 1988: 211)¹² e fez deslocar o motor de funcionamento e competitividade da economia, da produção e dos empregos industriais para o mercado - e para o comércio como mecanismo de articulação entre a produção e o consumo - revolucionando o papel dos empregos terciários e comerciais.

Começam a surgir e a adquirir um novo estatuto muitos empregos terciários que se repartem pelos diferentes sectores da actividade económica, ou seja, tornam-se importantes as funções de serviços e as funções comerciais na indústria e na agricultura.

Uma abordagem sectorial permite levar em consideração a dinâmica do emprego e os factores susceptíveis de influenciar a sua evolução, pois, os

¹² Barcet e Bonamy definem um modo de produção como sendo a “maneira como socialmente os indivíduos e os grupos sociais se organizam para produzir e satisfazer as suas necessidades, implicando que cada um detenha um papel específico”.

serviços apresentar-se-ão, assim, como uma potencial fonte de criação de empregos, mesmo que esses empregos ocorram noutros sectores produtivos.

Cada vez mais, os empregos nos serviços representam uma parte importante da população activa empregada. Porém, assim como os serviços constituem um conjunto muito heterogéneo de actividades, também os seus empregos agrupam pessoas com actividades e estatutos muito diferentes: comerciantes, empregados de comércio, assalariados e representantes da função comercial e técnico-comercial das empresas industriais e de serviços (CEREQ, 1986).

O sector dos serviços como um todo compreende segmentos muito dinâmicos, tais como a grande distribuição moderna, coabitando ao mesmo tempo com segmentos mal organizados e estruturados, como por exemplo, o comércio tradicional. Como vimos, o comércio desempenha um importante papel na introdução de jovens na vida activa, mas sem os conseguir reter, uma vez que exige fracos níveis de formação e oferece empregos precários e mal remunerados. Segundo o estudo do CIDEQ, isto fica a dever-se ao facto de as empresas normalmente recorrerem ao recrutamento de jovens para as funções de execução, uma vez que estas exigem o desempenho de tarefas diversificadas muitas vezes em contacto com o público onde a apresentação é importante. Estes jovens com níveis mais elevados de habilitações - face aos trabalhadores mais idosos -, têm alguma capacidade de adaptação e dinâmica de trabalho, que lhes permite mais facilmente passar por processos de formação no posto de trabalho com vista ao desempenho de tarefas básicas, ou em funções com requisitos simples de natureza técnica, sendo normalmente sujeitos a contratos a termo de alguns meses o que indicia também a forte rotação naqueles postos, a que não é estranho a elevada oferta de trabalho constituída por jovens à procura de primeiro emprego ou de novo emprego (NEVES, 1994: 81-82).

Esta situação era também real até há bem pouco tempo, nas empresas de produção de bens e serviços, em que a pouca orientação para o mercado e a fraca visão de marketing com vista a satisfazer a necessidades dos clientes -

mesmo outras empresas - fez com que fossem funções pouco dinâmicas e desvalorizadas no seio das mesmas, onde os vendedores têm pouca agressividade e os serviços comerciais fortes limitações.

Um estudo do CEREQ, *Dossier formation et emploi - les emplois du commerce et de la vente* (CEREQ, 1986), faz o enquadramento desta visão dos serviços comerciais e da sua mutação. Apresenta a adaptação às diferentes fases do ciclo económico como a forma de modificação do modo de encarar estas funções. Assim, em período de expansão da actividade económica, como aconteceu até à crise de 70, a colocação dos produtos mais ou menos standardizados - resultado de produções massificadas - junto de clientes pouco exigentes, torna apenas necessário que a função comercial faça um acompanhamento da produção. Porém, com a crise, dá-se uma redução no consumo o que faz com que aumente a concorrência de produtos junto dos consumidores, que adquirem uma posição de maior poder negocial, pois, face a uma maior oferta podem informar-se melhor tornando-se mais exigentes, o que leva a uma tomada de consciência por parte das empresas quanto ao papel estratégico a desempenhar pelas suas forças de vendas. Estas, ganham assim um maior dinamismo e um novo estatuto como instrumento importante na obtenção de maior competitividade.

Um dos exemplos desta situação pode ser encontrado junto da grande distribuição, que como vimos - embora ainda não tenha atingido esse estágio em Portugal - ao atingir a saturação¹³, aumenta a concorrência forçando o desenvolvimento de estratégias de diversificação mais orientadas para a qualidade e especialização em produtos específicos com uma maior componente de serviço, através da diminuição da dimensão das lojas e o recurso a formas de cooperação e associação inter-empresas (BERTRAND, 1990). Mas, actualmente, é junto das empresas de produção de bens industriais que se atribui uma ênfase crucial à função comercial, dadas as mutações com que se confrontam e a volatilidade do mercado.

¹³ Como é o caso francês.

Todas estas modificações mostram a necessidade de novas qualificações e novos perfis para os vendedores, assim como o aparecimento de novas profissões de serviços às empresas, relevando para o nosso estudo o problema da sua formação.

Surge assim, um conjunto de perfis e de funções profissionais que interessam a toda a economia, sendo que, as funções comerciais são, hoje, uma realidade de todas as empresas, sejam elas comerciais, industriais ou mesmo agrícolas. Embora a análise destes novos perfis e da sua evolução futura seja feita para as empresas comerciais, a mesma é extensível ao conjunto das empresas em actividade na economia.

3.3.1. Conceito de função comercial

A definição dos termos e da nomenclatura das profissões comerciais é de extrema importância, pois a grande heterogeneidade destes empregos limita a elaboração de uma abordagem globalizante que parece subjacente à expressão “função comercial”, dado que uma mesma designação pode dar cobertura a empregos bastante distintos face à relevância social e funcional que lhes é atribuída. Ao mesmo tempo que pode encobrir classificações, estabilidade no emprego, duração do trabalho, remunerações e níveis de qualificação bastante dispares. Por exemplo, as designações “agente comercial” e “técnico comercial”, são classificações que poderão ser usadas para a designação de um empregado ou para enquadrar um quadro superior (CEREQ, Verdier, 1986).

Ou seja, na designação de função comercial estão integrados todos os empregos directamente ligados às áreas comerciais de qualquer empresa, vendam elas bens alimentares ou produtos tecnológicos de precisão. A função comercial cobre as actividades de compra e venda de uma empresa, constituída por um conjunto de empregos que apresentando características semelhantes - tais como, contacto com clientes (fornecedores), apresentação

do produto, negociação das condições de troca, etc. - mas, que exigem muitas vezes, para o seu desempenho, pessoas com níveis de qualificação e de conhecimento bem diferentes (Verdier, op. cit.)¹⁴. Pois se para vender um bem num supermercado, como por exemplo produtos alimentares, a um consumidor final não são exigidos grandes conhecimentos sobre a produção e o desenvolvimento dos produtos, a venda de, por exemplo, um equipamento industrial com elevado nível de sofisticação em que o comprador é uma empresa industrial, exige um conhecimento e uma formação técnica elevada, bem como a capacidade de adequar soluções à necessidade específica do comprador. Nestes exemplos estamos perante dois vendedores, em que o primeiro terá exigências de qualificação ao nível da execução e o segundo de formação técnica superior integrando-se num nível de enquadramento, embora desempenhando ambos funções comerciais.

3.3.2. Oferta de empregos comerciais

Nos actuais profissionais da área comercial encontramos uma pluralidade de situações individuais, resultantes da perspectiva desvalorizada de que a função foi alvo até recentemente. Coexistindo quadros comerciais autodidactas, que adquiriram grande experiência profissional ao longo dos muitos anos de actividade, onde a formação tem tido um papel limitado, com profissionais formados a nível superior. Nota-se, contudo, uma evolução na procura de profissionais mais jovens para o desempenho destas funções ao mesmo tempo que possuem níveis de formação mais elevados (CEREQ, 1986).

Para fazer uma análise das principais características da actual oferta de emprego para o caso português, apoiar-nos-emos numa recolha e tratamento de anúncios de oferta de emprego publicados no semanário *Expresso*, durante o 1º semestre de 1992, elaborados pela equipa do CIDECE e apresentado no

¹⁴ Na prática, as funções comerciais enquadram as forças de vendas das empresas, e agrupam “todos aqueles cuja principal missão é deslocar-se ao exterior de uma empresa visitar uma clientela para motivar ou receber encomendas...”.

livro *Emprego e Formação no Comércio* (NEVES, 1994). O trabalho procura analisar a estrutura da oferta de empregos mais qualificados do comércio, mas não é restrito a empresas comerciais, uma vez que, a informação existente não permitia uma estruturação rigorosa por sector de actividade ao mesmo tempo que se trata de uma estruturação da oferta para algumas áreas de actividade comercial, que, como vimos, interessam cada vez mais a empresas de outros sectores de actividade.

Desse levantamento podem-se tirar as seguintes conclusões relevantes para os objectivos do nosso estudo:

A oferta de emprego, para perfis profissionais mais qualificados e exigentes - logo, de mais difícil recrutamento -, dirige-se a uma população adulta, com alguma experiência profissional anterior. Essa oferta admite recrutar profissionais jovens mas com um perfil que garanta o desempenho qualificado imediato, recrutando activos que já estejam no sector e não novos activos para o sector. Trata-se de um perfil em que a exigência de experiência profissional anterior tende a penalizar os jovens que apenas têm elevado nível de escolaridade e indica a dificuldade de entrada, no sector, por parte de jovens à procura de primeiro emprego, resultado da relativamente limitada formação nestas áreas. Esta conclusão não é contraditória com o facto de o comércio ser um sector de entrada de jovens escolarizados na vida activa, pois, maioritariamente, essa entrada é feita para empregos menos exigentes e com um perfil menos qualificado.

Em termos do que no estudo é designado por perfis de função (direcção, enquadramento, execução, etc.), houve uma maior procura de profissionais de execução, aos quais são exigidos maiores níveis de habilitações escolares. O que revela que se, à partida, os empregos existentes no comércio dispõem de activos com menores habilitações, começa-se a exigir maiores níveis de habilitação aos mais jovens (estas exigências são relativamente mais elevadas para os jovens se atendermos a que estes são maioritariamente recrutados para funções de execução, tendo acesso limitado a empregos de direcção e

mesmo de enquadramento, o que revela o peso que a experiência no posto de trabalho ainda tem nestas funções). Enquanto a estrutura por áreas de actividade, dirige-se esmagadoramente para as vendas e para a área genérica de comercial, que abrange um conjunto diversificado de actividades nas quais se inclui a componente de vendas.

Vemos assim, que a designação de área comercial abrange uma grande diversidade de profissões comerciais, que segundo o estudo do CEREQ já mencionado, inclui cinco categorias: engenheiros e quadros técnico-comerciais, quadros comerciais, profissões intermédias, comerciantes (normalmente pessoas mais idosas) e empregados de comércio (jovens muitas vezes em transição para outros sectores). As características de formação destas categorias ordenam-se em torno de três eixos: a) a intervenção do profissional sobre o processo de venda (situa-se mais no pólo industrial); b) o tipo de interlocutor (sejam empresas industriais, grandes empresas comerciais, empresas retalhistas, ou com particulares - consumidores); c) produto vendido (o seu grau de tecnicidade) (CEREQ, 1986).

Estes três eixos reflectem, no fundo, o desempenho da função comercial ao longo das várias fases da relação económica, ou seja, se é exercida no processo de produção, de distribuição ou de consumo. A função comercial é assim chamada a desempenhar um papel de interface do sistema económico, ganhando flexibilidade que lhe permita responder melhor às várias fases do ciclo económico, quer se esteja perante situações de expansão ou de crise. Por exemplo, ao nível da relação comercial entre indústrias, caminha-se para uma maior articulação de processos produtivos, necessitando de uma estabilidade na relação entre o fornecedor e o cliente. No que toca à venda de produtos de grande consumo é importante colocar o produto com uma grande dose de prospecção de mercado e capacidade de negociação. São assim necessários interlocutores com maiores conhecimentos dos produtos a vender e com capacidade de negociar as melhores condições.

Podemos, pois, dizer que se desenvolvem “novos vendedores” que, em resultado do processo de integração mais activa das forças de venda e da redistribuição do trabalho de venda, permitam a rentabilização da função comercial e dos seus profissionais. Começa a fazer-se apelo a profissionais com maior flexibilidade e níveis de habilitação, ao mesmo tempo com necessidade de desenvolver competências diversificadas.

3.3.3. Diversidade estrutural da função comercial

Já foi dito que o termo função comercial encobre uma diversidade de situações profissionais. Daí que, a este nível exista uma heterogeneidade de empregos, que abrange pessoas muito diferenciadas. Os factores de diferenciação, são os apresentados no estudo do CEREQ num texto de Verdier e Moebus (CEREQ, 1986) e têm em consideração o tipo de intervenção que é assegurada no processo de venda, o grau de tecnicidade do produto a ser vendido, o tipo de interlocutor ou tipo de destinatário do produto e o lugar que é atribuído ao comercial na política da empresa.

Assim, o posto de trabalho será mais exigente à medida que, funcionalmente, se aproxime da elaboração do produto, que este seja mais sofisticado - maior tecnicidade (o caso das empresas industriais face às empresas comerciais) - e/ou mais personalizado e que os interlocutores tenham uma maior dimensão (nas grandes empresas, não há tanta exigência quando os interlocutores são particulares).

Um dos perfis profissionais que os autores apresentam como sendo nuclear na conjugação das novas e mais alargadas competências ao nível técnico e comercial, apesar de ter pouco desenvolvimento no caso português, mas já emergente e com implantação em França, é o de engenheiro técnico-comercial, e que tendencialmente será um perfil futuro da função comercial em Portugal.

O engenheiro técnico-comercial tem como um dos seus principais papeis a negociação, para o qual se estabelece como interface entre a técnica e a gestão comercial, ou seja, este profissional deve estar familiarizado, simultaneamente, com o produto, as formas de concorrência e as regras de funcionamento da empresa. Considerando que o engenheiro técnico-comercial desempenha um papel estratégico nas empresas, principalmente as industriais, Verdier e Moebus colocam uma questão que é importante para a compreensão da sua heterogeneidade. Interessa saber se o seu desempenho poderá ser partilhado, pelo menos parcialmente, por outras categorias ou mais exactamente por outros perfis profissionais. É o que defendem como se tratando de um compromisso técnico-económico entre a oferta comercial “à medida” e a oferta de produtos standardizados (CEREQ, 1986).

Os autores defendem que a difusão de tarefas assumidas pelo técnico-comercial inserir-se-á em perfis necessariamente variáveis segundo: o tipo de produto a ser vendido; a posição sectorial em que se actua; a posição económica das empresas. Para os autores é o tipo de produto juntamente com a natureza do interlocutor que definem a posição relativa dos técnico-comerciais. Apresenta alguns exemplos das diferenças em níveis de habilitação para o desempenho da função de técnico comercial em diferentes sectores com diferentes produtos. Assim, um técnico comercial em material mecânico, não tem o mesmo nível de exigências em termos de habilitações - quer dizer, não são habilitações do mesmo tipo - que as que tem um técnico comercial em informática (CEREQ, Verdier, 1986).

Por outro lado, os quadros comerciais assumem cada vez mais funções de concepção e de gestão, ao mesmo tempo que assumem a realização da actividade comercial. Também aqui temos profissionais com habilitações e designações profissionais diferentes que vêm aproximar-se as suas funções. Os autores analisam, por exemplo, o caso da indústria em que o “chefe de produto” que desempenha funções ao nível da concepção do produto e da gestão, tem como homólogo no comércio por grosso o “comprador”, que ao contribuir para a escolha dos produtos e do sortido a ser negociado, no fundo

concebe o produto da empresa comercial e essa é também uma função de gestão.

Dão alguns exemplos, ao nível das vendas, onde a dimensão e/ou o sector em que operam, fazem diferentes exigências a nível de habilitações, responsabilidades e qualificações; caso de um quadro de vendas de uma PME de distribuição retalhista perante um quadro de vendas de uma grande empresa, em que este último já desempenha tarefas de gestão e coordenação. A estes dois tipos de quadros comerciais ainda se podem contrapor os quadros de exploração de POS¹⁵, que, por estarem mais próximos do acto de venda é-lhes exigido menores habilitações. Outro exemplo relevante são as funções comerciais mais orientadas para a venda de serviços às empresas - área fundamental do processo de terciarização - como sejam os publicitários e os técnicos de relações públicas, que desempenhando uma função de consultoria, estão mais próximas das funções administrativas. Outro exemplo da grande diversidade dos técnico-comerciais, são os representantes comerciais, que integrando profissões intermédias, de natureza mais técnica ou mais comercial, são profissões mais próximas da elaboração do produto.

Esta diversidade deve-se muito ao processo de tecnicização e de racionalização da função comercial, e do seu peso em todo o processo de terciarização. De forma que os comerciais são chamados, cada vez mais, a contribuir para a concepção do produto, definindo as características de organização e comandos dados à 'produção', por serem os elos de contacto e poderem, assim, reflectir a informação proveniente dos clientes. São, no caso português perfis de evolução futuros, a que daremos em seguida algum aprofundamento.

A grande diversidade de empregos e de níveis de exigência de qualificações e habilitações pode ser sintetizado no seguinte quadro:

¹⁵ POS - Point of sale (gestão de pontos de venda)

Quadro 3.10. Heterogeneidade das funções comerciais - uma visão de síntese

categoria	Fase do processo	Tipo de produto	Interlocutor	Qualificação
Engenheiros e quadros técnico-comerciais	Concepção / Distribuição	técnicamente exigente industrial personalizado	grandes e médias empresas industriais e comerciais	Superior Gestão Formação técnica (engenharia) + comercial menos jovens
Quadros comerciais	Concepção / Distribuição	comercial personalizado alguma exigência técnica	grandes e médias empresas comerciais	Elevada (média/superior) Formação comercial + técnica menos jovens
Profissões intermédias	Consultoria	mais administrativo personalizado	empresas em geral	Média / Superior mais jovens
Comerciantes	Consumo	baixa tecnicidade baixa sofisticação alguma personalização	consumidores finais	Baixa comercial e técnica experiência no posto mais idosos
Empregados de comércio	Consumo	baixa tecnicidade baixa sofisticação baixa personalização	consumidores finais	Baixa comercial e técnica experiência no posto jovens

Mas, mesmo dentro da categoria de quadros comerciais e dentro do mesmo sector de actividade, o retalho, podem ser encontrados diferentes níveis de responsabilidade e de qualificação exigidos, dependendo da dimensão económica da empresa e do sector em que está posicionado, como podemos ver pelo quadro:

3.11. Diversidade de quadros comerciais de empresas retalhistas

quadros comerciais	Proximidade ao acto de venda	níveis de qualificação e responsabilidade
Grande empresa	baixa	elevados
Pequena empresa	média	médios
Sector de POS	elevada	baixos

4. A qualificação do trabalho para um comércio moderno

Da análise realizada até ao momento podemos observar que o comércio em Portugal se encontra numa situação de dualidade na sua estrutura organizacional e profissional, numa altura em que existem pressões para que se realizem mudanças tecnológicas e organizacionais, que trarão novas exigências ao nível das qualificações e da gestão. De um lado, temos o pequeno comércio com fortes deficiências estruturais, com uma reduzida penetração das novas tecnologias - este défice tecnológico é mais forte no pequeno retalho alimentar - o que dificulta a evolução e a modernização deste segmento.

Do outro lado, temos o novo comércio, principalmente dos grandes grupos e cadeias europeias de distribuição e 'discount', que com a introdução de novas tecnologias recorre a unidades de maior dimensão e a estabelecimentos com um maior número de trabalhadores assalariados, baseando-se na definição de estratégias empresariais cujo elemento base é uma gestão mais eficiente dos stocks. O novo comércio no sector não alimentar, por sua vez, apresenta uma estrutura ligeiramente diferente, com pequenas e médias unidades integradas em centros e zonas comerciais pertencendo, normalmente, a cadeias comerciais com uma gestão mais descentralizada.

A evolução do sector comercial, em termos de estruturas e de organização empresarial e do emprego, traz novas necessidades de qualificações e/ou a reorientação das existentes, com vista à alteração e adequação dos conteúdos funcionais, pelo que é importante saber qual o 'estado da arte', para melhor ajuizar da posição relativa em que se encontram os trabalhadores do comércio, face à sua capacidade de formação e adaptação às novas competências em expansão.

Para isso temos que saber quais são as qualificações necessárias para o comércio actual, como são constituídas e qual o seu conteúdo. Para antecipar e acompanharmos as futuras qualificações temos que conhecer os factores da mudança e como evoluem as competências e os postos de trabalho, ou seja temos de nos aperceber da dinâmica das profissões.

Isto é importante na medida que, a análise feita até aqui confirma as conclusões tiradas no estudo do CIDEF de que, o comércio é um forte criador de empregos líquidos, mas sem grande qualidade nem estabilidade, que funciona como sector de passagem entre a entrada na vida activa e a integração e o desenvolvimento de carreira profissional noutros sectores para a população mais jovem (NEVES, 1994: 82). Aqui porém encontramos um factor de vantagem do sector na sua dinâmica de desenvolvimento, pois, pelo facto de empregar muita mão-de-obra jovem, torna-se à partida mais flexível para formar, adaptar e reconverter os seus profissionais¹.

O conteúdo da qualificação tem duas ópticas: a do trabalhador, que tem a sua mão-de-obra para oferecer no mercado de trabalho e a do posto de trabalho, que tem processos de produção com determinadas exigências em qualificações. Assim, do confronto entre as necessidades de qualificação expressas pelos empregadores e a oferta de mão-de-obra, relevam-se os efeitos das transformações técnico-organizacionais nas exigências quantitativas e qualitativas de emprego. É para compreender o papel destes dois intervenientes no processo de qualificação e de modernização que iremos desenvolver o presente capítulo, primeiro do lado do trabalhador e depois do lado da empresa.

4.1. A qualificação do trabalho

O actual processo de desenvolvimento económico, a que se assiste com a terciarização da economia mundial, traz novas perspectivas e necessidades de

¹ Desde que, como veremos, estes jovens tenham capacidade e tenham 'aprendido a aprender'.

interacção entre os diferentes intervenientes, mas não o modifica, na medida em que esses mesmos intervenientes permanecem ao longo das diferentes etapas de transformação do sistema económico e das relações sociais que se estabelecem, pois, as pessoas continuam a ter que se formar e preparar para o trabalho, suprimindo as necessidades de mão-de-obra que o processo produtivo e tecnológico requer. A análise da oferta de mão-de-obra incide sobre os níveis de qualificação e de formação e sobre os mecanismos de qualificação e de formação profissional.

O conceito de qualificação refere-se às diversas dimensões do trabalho, com sentidos diferentes, daí que, como defende I. Kovács, se torne um conceito complexo e ambíguo (KOVÁCS, 1994: 14). H. Lopes defende que a qualificação do trabalho não é um objecto em si, mas sim, “uma articulação entre dois elementos ou conjuntos” (LOPES, 1989: 66). Ou seja, a qualificação surge como a “relação do indivíduo com o seu posto de trabalho” ou como sendo “o nó de articulação entre sistemas de formação e de produção” (op. cit.: 66).

A maioria dos autores que abordam esta questão apresentam, normalmente, três dimensões do conceito de qualificação (LOPES, 1989; KOVÁCS, 1994; CERDEIRA, 1992):

A qualificação do trabalhador que designa o conjunto de conhecimentos, capacidades e aptidões que decorrem da formação geral e da experiência profissional. Esta dimensão de qualificação é também designada por competência, conceito a que nos referiremos mais adiante.

A segunda dimensão é a da *qualificação do emprego* ou também apresentada como *qualificação do posto de trabalho* (LOPES, 1989: 68), que pode ser apresentada como o conjunto de qualidades e requisitos - aptidões, conhecimentos e padrões de comportamento - do posto de trabalho, ou seja, as capacidades teóricas e práticas requeridas ao trabalhador para uma boa prestação no posto de trabalho. Esta dimensão da qualificação leva em

consideração a complexidade das tarefas, a margem de autonomia bem como o grau de responsabilidade e iniciativa requeridas para o desempenho de uma determinada função.

E a terceira dimensão é a da *qualificação convencional*, que como diz Helena Lopes é “aquela que aparece na folha de salários”, ou seja, designa a classificação do trabalhador na grelha ou hierarquia de categorias profissionais. Estas categorias são resultado da negociação dos acordos colectivos e são a “institucionalização dos conflitos salariais e do estado das relações de força a um dado momento entre parceiros sociais” (op. cit.: 68).

Pelo facto de a qualificação do trabalho ser uma relação social complexa, podem produzir-se desarticulações, que obrigam a algum cuidado na sua utilização (KOVÁCS, 1994: 14).

Esta situação foi constatada no nosso estudo pela observação das estatísticas dos níveis de qualificação e habilitação existentes para o comércio em Portugal, cuja explicação pode ser encontrada no estudo da CESO-ID sobre o sector do retalho em Portugal (CERDEIRA, 1992: 20). Segundo os autores do estudo, as discrepâncias entre os diferentes dados estatísticos disponíveis devem-se ao facto de os níveis de qualificação definidos pelo Ministério do Emprego, cobrirem as qualificações nominais, enquanto os níveis de habilitação levam em consideração, basicamente, a formação escolar dos trabalhadores, por causa da quase inexistente formação profissional (op. cit.: 20). A não correspondência entre estes dois indicadores de qualificação, é explicada, no contexto do estudo da CESO-ID, pelo funcionamento do mercado de trabalho e pelo sistema legal de protecção no emprego. Assim, num caso de escassez de mão-de-obra ou de existência de sistemas de promoção automática por anos de serviço, resultantes de acordos colectivos, há a tendência para aumentar o nível de qualificação convencional, sem o correspondente aumento da qualificação real do trabalho ou do trabalhador; enquanto, situações de excesso de mão-de-obra, conduzem à subvalorização das qualificações dos trabalhadores, e à contratação de trabalhadores mais

jovens com níveis de habilitação mais elevados para funções de qualificação convencional mais baixa (CERDEIRA, 1992: 20).

Como expressa H. Lopes, muitas vezes a qualificação convencional é usada como instrumento de gestão da mão-de-obra, permitindo que sejam atribuídas designações profissionais diferentes, consoante as empresas, para o desempenho das mesmas funções².

A situação de empolamento dos níveis de qualificação convencional, que H. Lopes designa por “sobrequalificação” (LOPES, 1989: 69), apresenta proporções elevadas no conjunto das actividades económicas nacionais, de que o sector comercial não é excepção (CERDEIRA, 1992: 20). Situação que se começou a agravar no pós 25 de Abril de 1974, pois as pressões institucionais para que as empresas fizessem subir em simultâneo salários e grelhas de classificação, conduziu a que as estatísticas portuguesas apresentassem um maior peso de operários qualificados, mesmo acima dos valores registados para países europeus mais desenvolvidos do que o nosso (M. J. RODRIGUES, 1988). Este processo teve a sua origem nas empresas industriais, cujo grande poder de configuração do mercado de trabalho - pelo peso dos empregos industriais - permitiu a sua ampliação e difusão aos restantes sectores económicos.

Para que este enviesamento seja ultrapassado é necessário que, perante as mudanças socio-económicas que acompanham a modernização do tecido produtivo, nomeadamente nas actividades e funções comerciais, se concretize uma melhoria das qualificações da população activa. Uma melhoria das competências dos trabalhadores, que assente em elementos tradicionais e nucleares como: a educação formal (habilitações literárias), a experiência profissional e a formação profissional (ou formação vocacional) (SANTOS, 1993)³.

² O desejo de as empresas manterem os trabalhadores com maior experiência ao seu serviço, leva ao aumento de salários e de estatuto no seio da empresa, sem a ocorrência de alterações nas funções, conteúdos ou postos de trabalho.

³ Estes três elementos constituem aquilo que poderemos designar por ‘núcleo duro’ da qualificação.

Porém, se até aqui a experiência profissional era o elemento central no processo de recrutamento e de valorização do trabalho, a natureza e dinâmica do actual processo de desenvolvimento tecnológico obrigam ao reajustamento e ao enriquecimento dos conceitos e dimensões das competências, integrando activamente aquela com a formação profissional e formal.

Hoje, é fundamental que aqueles elementos nucleares das competências, sejam reforçados e valorizados, na medida que os processos de trabalho deixam de ser estanques e restritos na quantidade e qualidade das funções a desempenhar. Ou seja, as novas qualificações e perfis de base tecnológica, bem como a necessidade de competir em mercados cada vez mais exigentes, tornam necessário acrescentar valores pessoais e mais qualitativos, que não são facilmente mensuráveis em termos estatísticos.

É, pois, necessário desenvolver competências e qualificações estratégicas de natureza mais plurifuncional, versátil e maleável, implicando a polivalência e transversalidade de conhecimentos, para as quais, são fulcrais características pessoais como a capacidade de reflexão, a disciplina, o rigor, a criatividade, etc.. A orientação para o mercado e a importância que a negociação adquire em todas as fases do processo produtivo, para além de valorizar a dupla competência e reforçar o papel estratégico das funções comerciais, torna importante o desenvolvimento de competências relacionais, transformando a filosofia de organização do trabalho nas empresas, orientando-as para o relacionamento com os outros.

Com esta nova dimensão da constituição e valorização da qualificação pela integração de formação de base, formação técnica e formações relacionais e comportamentais, assiste-se à junção necessária entre os “saber” e “saber-fazer” com o “saber-ser”, “saber-estar”, “saber-aprender”, etc. Estamos perante um processo e uma dinâmica de desenvolvimento que ultrapassa o papel a desempenhar pelos trabalhadores, forçando a uma articulação entre a escola e a empresa, para que exista uma actualização curricular adequada às exigências produtivas e tecnológicas, na medida em que, só por si, o sistema

de ensino formal, base da principal fonte de competências, tem inércias compreensíveis na tentativa de articular os planos de estudos em 'tempo real' às mutações imprevisíveis do progresso tecnológico.

Aqui chocam-se dois modelos de qualificação que tentam integrar o processo de modernização das profissões e dos conteúdos funcionais que ocorre actualmente no espaço socio-económico global (SANTOS, 1993: 14). Um deles, aquele que tradicionalmente tem funcionado na nossa economia e no comércio em particular, que se baseia na construção da qualificação com base na experiência profissional adquirida pelo trabalhador no seu percurso por sucessivos postos de trabalho, que forma profissionais com níveis mais baixos de educação formal e onde a progressão profissional está associada ao "aprender fazendo". Estes profissionais necessitam de tempos de formação e aprendizagem mais longos, pois têm que compensar o seu atraso em termos de formação de base, mas por terem, normalmente, idades mais avançadas encontram fortes condicionantes para integrarem com sucesso processos de formação e reciclagem, no actual contexto tecnológico. Mas esta deficiência na formação de base tem até ao momento dificultado a inserção profissional mesmo de jovens, sem sensibilização para os processos de aprendizagem e culturalmente procurando actividades terciárias, sendo as empresas comerciais a sua porta de entrada e contacto com a profissão - de onde releva o peso dos praticantes e aprendizes quando se analisam as estatísticas dos níveis de qualificação (LOPES, 1992: 11).

O outro modelo, surgido já na dinâmica da mudança em curso, privilegia a formação profissional contínua, designadamente em resultado da articulação escola-empresa, promove situações de renovação profissional, preparando as novas qualificações face às alterações dos modos operatórios, formando profissionais com níveis mais elevados de educação formal, permite tempos de aprendizagem mais curtos, para conteúdos de formação mais sofisticados e plurifuncionais, que qualifica para as profissões estratégicas nos processos de

inovação, apoiando-se já em toda uma etapa de evolução e desenvolvimento do sistema de ensino e formação⁴.

Todo este processo de produção das competências necessárias à actividade produtiva, desenrola-se no sistema de ensino - formação escolar e profissional - que cria a base de sensibilização para as qualificações a ser desenvolvidas pelas próprias pessoas, que se tornam também importantes ao nível das empresas. Pois o processo de desenvolvimento das competências necessárias ao trabalho é resultado da conjugação entre formação ou educação formal, proporcionado pelo sistema de ensino, e a formação informal, que são as competências transmitidas no interior das empresas (LOPES, 1992: 12). Assim, para que a economia nacional acompanhe o processo de desenvolvimento e de terciarização, toda a estrutura económica e social tem que se articular e capacitar para promover o processo de aprendizagem e formação, aumentando a capacidade de aprendizagem individual dos trabalhadores portugueses - diria mais, dos cidadãos nacionais proporcionando a todos os portugueses uma capacidade de aprendizagem mínima (op. cit., 1992: 12)⁵ - de forma a possibilitar o processo de aprendizagem organizacional. Se o sistema de educação tem de contribuir para a formação e sensibilização das competências relacionais e comportamentais da população e ao estado cabe a promoção da formação junto do tecido empresarial nacional - muito frágil, pouco dinâmico e com muitas limitações culturais e profissionais⁶ - às empresas é-lhes pedido, cada vez mais, que desempenhem um papel interventor e activo⁷. Este novo papel exigido às empresas, resulta do facto de ser no seu interior que se vão encontrar e confrontar as várias gerações de profissionais com diferentes

⁴ O funcionamento e desenvolvimento deste modelo de qualificação exige, como veremos adiante, que as empresas desempenhem um papel activo na qualificação dos trabalhadores.

⁵ No fundo trata-se de ultrapassar o handicap com que os sectores produtivos nacionais, de que o comércio é um caso paradigmático, se confrontam perante a baixa tecnicidade e sofisticação dos seus processos produtivos, para os quais têm profissionais com baixas competências e fraca formação de base, que lhes dificulta a compreensão das técnicas e linguagem dos novos processos.

⁶ Estas deficiências empresariais são muito fortes no sector do comércio onde o peso do pequeno comércio, com um grande peso de patrões e trabalhadores por conta própria no total do emprego, assenta em raízes antigas e muito profundas de tradições culturais e sociais «arcaicas» e pouco abertas à mudança.

⁷ Antecipando a procura e o desenvolvimento de competências técnicas, relacionais e de trabalho em conjunto.

próprias, reflectindo-se nas relações que estabelecem com o exterior no normal funcionamento da sua actividade. Ou seja, às empresas é-lhes pedido que se tornem qualificantes, não só económica mas também socialmente.

4.2. Empresas qualificantes

Como H. Lopes apresenta muito bem, o processo produtivo em Portugal está perante um ciclo vicioso, pois com uma população com baixos níveis de instrução não é possível introduzir actividades mais exigentes a nível de conhecimentos e de competências, por outro lado, o sistema de emprego nacional não tem condições para que sejam produzidas nas empresas competências necessárias e actualizadas face às exigências tecnológicas (LOPES, 1992: 12). De forma que este ciclo vicioso leva a que os conhecimentos que se adquirem nas empresas são condicionados pelo tipo de população aí empregue e pela organização da mesma, a nível do trabalho e dos produtos (LOPES, 1992: 12). Esta posição é reforçada pelo tipo de investimento que os grandes grupos económicos internacionais vêm realizar em Portugal, cuja estratégia de competitividade assenta no baixo custo e no baixo preço⁸.

Mas, para que as empresas se constituam em motores do desenvolvimento social, então são chamadas a desempenhar um papel mais importante. Têm a difícil tarefa de organizar e integrar, no trabalho, jovens em início de actividade - com outros valores, maior nível de educação formal e mais exigentes, conferindo-lhes maior maleabilidade e versatilidade perante as novas exigências tecnológicas em termos de qualificações - com profissionais mais antigos com grande experiência no posto de trabalho - embora sendo na sua maioria analfabetos funcionais, são eles que fazem a empresa funcionar (op. cit.: 13). Estes dois tipos de profissionais têm linguagens e formas de estar

⁸ Este aspecto é muito relevante no caso das novas formas de comércio actualmente em expansão em Portugal, principalmente na grande distribuição alimentar, que recorre à tecnologia informática para reduzir a qualificação dos postos de trabalho e aumentar a polivalência, para reduzir custos de mão-de-obra. Não há assim, investimentos imateriais que valorizem a qualificação dos postos de trabalho e de quem os desempenha.

completamente distintas, onde as competências relacionais têm que ser desenvolvidas, nomeadamente a *comunicação*. A integração destas duas mentalidades é extremamente importante, principalmente no actual momento de grande mutação tecnológica e organizacional, pois, para além dos hábitos e rotinas existentes e formados com o tempo e de forma empírica, é necessário, agora, que se consiga acompanhar o processo de criação, tratamento e difusão de informação que é cada vez mais complexa e que circula a um ritmo cada vez maior⁹.

4.2.1. Pressupostos das empresas qualificantes

As empresas que hoje competem no mercado mundial e nacional, defrontam-se com fortes mutações e diversidade de exigências por parte dos consumidores, que obrigam a uma maior variedade de produtos, acompanhados de serviços - nomeadamente o pós-venda - e enfrentam diferentes estruturas de custos. Estão perante um ambiente onde só conseguem ser bem sucedidas se tiverem a flexibilidade suficiente na sua organização produtiva e na sua estrutura comercial. A aplicação das novas tecnologias permitindo o tratamento da informação abre novas perspectivas na reorganização do funcionamento interno e no redimensionamento das empresas, pois confere maior flexibilidade à produção e à gestão. Torna-se necessário neste processo de globalização das tecnologias e dos padrões de qualidade e dos níveis de competência, que se dê uma adequação às necessidades do mercado através de sistemas que respondam a nível micro.

A capacidade de produção e de preparação de novas qualificações tem que ser vista no seio da empresa, pois só aí é possível articular com maior rapidez dois espaços fundamentais no processo, por um lado, o espaço de produção

⁹ Este 'novo' desempenho que é pedido às empresas e que passa pela formação e qualificação do trabalho, no seio da própria empresa, levanta o problema da "certificação" e do reconhecimento da qualificação adquirida pelo trabalhador, no mercado de trabalho, ou seja, junto das outras empresas. Não havendo uma entidade centralizada que qualifique e certifique a formação ministrada aos profissionais do sector, torna-se importante definir padrões e normas de qualidade para a formação. Porém, esta questão sai fora do âmbito deste trabalho.

das qualificações - que é principalmente de dimensão nacional, com os seus sistemas de ensino e formação - e por outro lado, o espaço de produção das tecnologias, que é global e muitas vezes desenvolvido no interior das empresas (SANTOS, 1993: 13). Esta questão é de grande importância para as empresas comerciais, pois, como diz o estudo do CIDEF (NEVES, 1994), não existe formação directamente orientada para os empregos e formações comerciais, e por outro lado, a imagem que os trabalhadores, nomeadamente os jovens, têm do sector é muito negativa e pouco atraente¹⁰. Por sua vez, o actual processo de modernização, assiste à importação de tecnologias - trazidas pelas cadeias internacionais - que requerem para a sua eficiente utilização, profissionais que saibam trabalhar com meios informáticos, especialistas qualificados em logística, em marketing, em gestão e vendedores mais competentes e motivados (KRUZE, 1994: pág.30).

A empresa é assim o campo de acção onde se desenrola todo o processo de produção, quer económica, quer das competências que são necessárias para que o trabalho se realize. Os trabalhadores serão criadores de vantagens competitivas, se rapidamente aprenderem a trabalhar nos postos em mutação, e a adaptarem-se de forma contínua a novas e diferentes tarefas, daí que, o processo de aprendizagem tem que estar cada vez mais próximo da realidade da empresa. Como diz Peter Grootings, o local ideal para adquirir e transferir os conhecimentos sobre as qualificações exigidas pela alteração tecnológica é o mesmo local onde as novas tecnologias estão a funcionar, i. e., as empresas (GROOTINGS, 1987).

Para que este processo de desenrole, é necessário que as empresas, em toda a sua dimensão compreendam que são constituídas por pessoas que desempenham diferentes funções em vários níveis hierárquicos, trabalhando para objectivos comuns que todos devem conhecer e com os quais se devem identificar. É assim, necessário desenvolver um sistema onde todas as pessoas a todos os níveis possam aprender, não só os conhecimentos técnicos que constituem o 'core' do negócio da empresa, mas também se

¹⁰ Pela natureza do trabalho, pela baixa remuneração e sobretudo pelas fracas condições de trabalho.

processe a aprendizagem dos novos conhecimentos - como os comportamentais, relacionais, de comunicação, etc.. Estas empresas, ou seja as pessoas que nelas trabalham, necessitam, para além de saber produzir e trabalhar, saber aprender e ensinar.

No fundo, cada empresa tem que aplicar métodos de gestão e desenvolvimento dos recursos humanos, onde todos os trabalhadores tomam parte, pertençam eles às funções de execução, de enquadramento ou de direcção. Esta integração vai ser orientada para conseguir o objectivo de colocar o produto que os clientes querem mais rapidamente no mercado. Esta nova perspectiva de ver a empresa traz implicações profundas à forma com as empresas vão organizar as suas estruturas empresariais e os processos de trabalho, onde as pessoas têm que trabalhar em conjunto, "para construir um novo tipo de organização, com novas estruturas e novas relações entre as actividades laborais e de aprendizagem e entre as pessoas a todos os níveis da organização" (STAHL, 1993: 13).

Este tipo de organização procura funcionar com uma aprendizagem contínua e diária, em que as pessoas vão aprendendo com a experiência. Trata-se de um processo de aprendizagem que esteve na base do desenvolvimento industrial, sendo um processo antigo, onde se estabelece um processo de interacção, mas a nova visão procura dar ao trabalhador a capacidade de integrar no posto de trabalho a sua criatividade e motivação, aprendendo novos factos e alterando métodos e comportamentos e não apenas aprender métodos e a realizar tarefas que lhe são transmitidos externamente e absorvidos passivamente. No fundo voltamos à questão tratada no ponto anterior: é necessário que as pessoas tenham aprendido a aprender.

Neste processo é atribuído um papel estratégico às profissões de enquadramento, pois para além dos seus conhecimentos técnicos, são chamadas a desenvolver capacidades de liderança e competências relacionais que lhes permitam motivar toda a equipa sob a sua coordenação, desempenhando as funções de formadores e tutores no local de trabalho, à

medida que as hierarquias se tornem mais flexíveis e aos trabalhadores seja pedido que trabalhem em equipa e de forma autónoma. Daqui a importância da função de chefe de sector nas empresas comerciais - onde se pode incluir a secção e o estabelecimento - pela responsabilidade de coordenação da equipa que se encontra directamente em contacto com o cliente, objectivo principal destas empresas.

O conceito e o desenvolvimento das empresas como organizações qualificantes, vai implicar mudanças na organização do trabalho, na metodologia da formação e nas estruturas de qualificação, de forma a que aquelas se tornem competitivas e flexíveis (STAHL, 1993)¹¹. Uma das mudanças mais importantes a que as empresas comerciais têm que proceder, é a necessidade de dirigir e conceber a formação a todos os níveis hierárquicos, incluindo o pessoal de execução, o que contraria a tendência actual de a formação ministrada sê-lo apenas para o pessoal de enquadramento e mesmo assim, sem uma orientação específica - ou seja, normalmente é decidida por 'catálogo'.

Esta visão da empresa está intimamente ligada ao processo de terciarização das economias mundiais e europeias, em que Portugal está inserido e onde as empresas industriais não podem apenas produzir produtos, mas têm que tomar em consideração a conjugação dos factores tecnológicos, comerciais e os pressupostos de qualidade. O papel crescente do mercado e a internacionalização da economia releva a função comercial nas empresas de qualquer sector de actividade e esta função está fundamentada nas pessoas que exercem a actividade comercial, que têm competências e perfis que já não são novos, mas que se vão tornando qualificações-chave em termos de tomada de decisões.

¹¹ A reorganização e o aumento de flexibilidade na empresa, ao integrar todos os níveis hierárquicos, passa pela descentralização da tomada das decisões, ao mesmo tempo que se dá uma integração de funções no local de trabalho, criando-se áreas de trabalho mais alargadas e enriquecidas, nas quais se diluem as próprias estruturas hierárquicas, desenvolvendo-se um processo de comunicação através do desenvolvimento de sub-sistemas ligados em rede.

Esta visão globalizante associada a uma generalização do processo de desenvolvimento e difusão da tecnologia - que conduz ao processo de formação qualificante - não pode esconder as especificidades que, segundo Bertrand (BERTRAND, 1993: 63), as empresas comerciais - principalmente na grande distribuição alimentar - têm, ao nível da definição dos conteúdos pedagógicos de formação e que tornam o processo mais complexo do que aquele que se desenrola nas empresas industriais. No caso da indústria, o processo de modernização, conduz à redução progressiva entre, a formação visando o interesse da empresa - difundindo métodos de trabalho apoiados na prática - e a formação visando o desenvolvimento individual do assalariado - apoiadas em saber-fazer mais gerais -, sendo que os saberes-técnicos e os conhecimentos fundamentais constituem o essencial da formação no sector. No comércio, a definição dos conteúdos de formação é mais complexa, por causa da diversidade de saberes-fazer envolvidos e da dificuldade em definir uma fronteira entre a formação técnica - ligada à função - e a formação específica à empresa - método de trabalho, cultura, política comercial (BERTRAND, 1993: 63). Pois, se a integração e formação para cada sector e posto é de curta duração e ministrada pelo chefe de sector, corre-se o risco de, não havendo uma coordenação e integração dos conteúdos a formar, que aqueles transmitam os seus métodos de trabalho aos seus empregados de modo não formalizado (op. cit.: 63).

4.2.2. A situação do comércio e das PME's portuguesas

Para que as nossas empresas consigam qualificar os seus recursos humanos, muitas coisas têm que mudar, a começar por um aumento do nível de qualificação e formação de base da população em geral, partindo do sistema de ensino e formação, passando pela forma como esse condiciona e afecta o funcionamento, organização e a comunicação no seio das empresas, uma vez que, a baixa qualificação e formação dos vários níveis hierárquicos, nomeadamente dos empresários, implica pouca sensibilização para a necessidade de mudança.

No actual contexto de organização e estrutura profissional das empresas, o grande peso dos encarregados que - nas grandes empresas comerciais se traduzem na elevada proporção de chefes dos vários sectores alimentares dos supermercados e hipermercados (CERDEIRA, 1992: 20) - ocupam as posições de enquadramento, constituem-se muitas vezes como obstáculos à inovação em vez de serem veículos privilegiados de mudança (LOPES, 1992: 12). Isto acontece, porque estes profissionais, ascendem às categorias de altamente qualificados e qualificados, pela experiência e conhecimento prático das tarefas, passando a deter os lugares estratégicos dentro da empresa - para além do poder formal que lhes é atribuído pela hierarquia, são ainda detentores do poder informal. Para estas pessoas, os 'novos' são vistos não como membros da mesma equipa, mas como potenciais ameaças.

Essa situação contribui para o grande peso dos aprendizes e é parcialmente responsável pela rotação dos trabalhadores nas empresas comerciais. Perante as dificuldades de progressão profissional no interior da empresa, os novos trabalhadores adquirem o conhecimento e a experiência necessárias para se estabelecerem por conta própria ou para voltarem ao mercado de trabalho com vista a ingressar noutras empresas com um outro estatuto e qualificação. É assim que, muitas das nossas empresas comerciais não sentem a necessidade de formar os seus profissionais, pois podem encontrá-los no mercado já qualificados, e sem custos de formação.

Todos os trabalhos e estudos sobre a constituição das empresas em organizações qualificantes têm sido realizados para as grandes empresas industriais, com muitos trabalhadores e estruturadas técnica e funcionalmente de forma que a hierarquização entre funções de execução, de enquadramento e de direcção é mais nítida e marcada, com maiores necessidades a nível de processos de comunicação e circulação da informação. Mas, se a aplicabilidade às grandes empresas de distribuição é realizável temos que ter a consciência, que essa é uma pequena parte da realidade da estrutura empresarial do nosso comércio, onde as PME's são o grosso das empresas da economia nacional e esse peso é ainda mais marcado no caso do comércio.

Estas empresas, têm a seu favor o facto de serem mais flexíveis e estarem mais próximas dos clientes, factores que devem ser aproveitados por parte das empresas comerciais nacionais na concorrência com as grandes empresas de distribuição e cadeias de lojas, para recuperarem a sua posição apostando na qualidade e orientando-se para integrar uma componente de prestação de serviços¹².

Porém, no caso português, há muito a fazer pois, a esmagadora maioria não tem uma estrutura organizada, nem hierarquias rígidas (muitas vezes, nem hierarquias existem), pelo reduzido número de trabalhadores ao serviço, que por terem níveis de habilitação e de formação muito baixos e recorrerem a processos arcaicos de trabalho, não estão ainda capacitados para tirar partido das novas tecnologias, nem têm capacidade e sensibilidade para promover o desenvolvimento dos seus recursos humanos a nível pessoal e profissional. O facto de o meio envolvente das nossas pequenas empresas comerciais se tornar cada vez mais complexo, torna cada vez mais difícil a estes profissionais isolados tomar decisões, conduzindo à sua desmotivação e à ausência de criatividade.

O grande problema põe-se quando se trata de formar as pessoas que trabalham num ambiente restrito e muitas vezes sem outros profissionais com quem partilhar conhecimentos e perspectivas diferentes, sem possibilidade de trabalhar com os novos meios e técnicas. Daí que, também, não sejam muitas vezes confrontadas ou não se apercebem das suas necessidades de formação, nem tenham estruturas para organizar essa formação, ao mesmo tempo que se confrontam com restrições técnicas, materiais e financeiras para permitir que o seu reduzido número de empregados possa deixar os seus lugares de trabalho para assistir a cursos de formação fora da empresa¹³. Cursos que são na sua maioria ministrados por empresas de consultoria e formação externas que têm orientações muito genéricas em termos de

¹² Este é um dos cenários possíveis para a modernização do nosso comércio, como vimos acima.

¹³ Segundo o inquérito do DEMESS às necessidades de formação, as PME's comerciais são as que apresentam menores necessidades de formação, o que se ficará a dever a uma menor capacidade de percepção do papel estratégico que os seus recursos humanos desempenham, in NEVES, O. *Emprego e formação no comércio*, CIDE/CECOA, 1994. Todavia, se não há investimentos em novos equipamentos e processos, os profissionais não têm tarefas mais enriquecidas a desempenhar.

curricula, pois não têm uma visão directa do campo de acção da empresa, nem têm condições para fazer cursos totalmente orientados para as empresas, pois não é muitas vezes financeiramente viável formar 3 ou 4 pessoas isoladas¹⁴.

Apesar de as PME's comerciais não encontrarem, no mercado, directa e imediatamente supridas as suas necessidades de formação, o recurso a empresas exteriores é a única porta de contacto com a formação, pois se, por um lado, a importância da formação não é muito sentida internamente, por outro lado, não existem condições financeiras nem humanas para se ter mecanismos de formação ou pessoas afectas somente a essa área na empresa. É certo que empresas com um número muito restrito de pessoas ao serviço, não têm uma estrutura difícil de definir e de organizar, nem terão um número muito elevado de funções e empregos afectos, que não lhes permita saber o que faz cada empregado. Estas empresas, normalmente, são confrontadas com a necessidade de reagir às circunstâncias e pressões impostas pelos fornecedores e mesmo pelos clientes, não desenvolvendo estratégias próprias de antecipação face ao posicionamento no mercado com novos processos ou produtos. Estamos a falar claramente de empresas "seguidoras" que não têm capacidade de influenciar o mercado, nem têm uma visão macro. Necessitam assim de uma estrutura exterior, com essa visão mais ampla, mas que compreenda qual o papel que as diferentes partes desempenham no todo.

Só algumas das grandes empresas e aquelas que pertencem a grupos empresariais têm estruturas próprias de formação. Deve-se ao seu maior poder económico que permite financiar essas estruturas, mas também, a uma maior complexidade organizacional com muito mais pessoas ao serviço, estruturadas em departamentos e secções, onde os empregados trabalham muitas vezes sem conhecer o que fazem os outros. Daí que necessitem de uma boa descrição de funções e saber qual é o contributo que é esperado deles para o conjunto. Porém, a formação que é feita pelas empresas em Portugal orienta-se para necessidades de formação pontuais e imediatas,

¹⁴ Por sua vez, do lado da oferta de formação, torna-se assim muito difícil que as empresas de formação consigam apresentar serviços de formação adequados às necessidades reais das pequenas empresas.

reagindo muitas vezes à posteriori a alterações ocorridas na empresas, como a compra de novos equipamentos ou remodelação de instalações, a abertura de novos estabelecimentos, etc. (NEVES, 1994: 95).

Mas uma vez que as PME's têm um grande peso no conjunto das empresas comerciais, torna-se necessário conseguir integrá-las no processo de formação, caso contrário, não havendo alterações nas estruturas destas empresas, quer ao nível do investimento em novos equipamentos e tecnologias, quer não formando as pessoas que aí trabalham, para operar nesse novo ambiente, corre-se o sério risco de tornar as suas qualificações obsoletas e de dinâmica esgotada, pois as funções simples e rotineiras não têm um papel estratégico no desenvolvimento do sector (SANTOS, 1993: 67). Esta situação inviabilizaria a sobrevivência e a reestruturação do nosso comércio tradicional, colocando o desenvolvimento do sector totalmente dependente das grandes empresas de distribuição e das cadeias internacionais que recorrem às novas formas de comércio.

Para que as PME's portuguesas possam ser parte integrante do processo de qualificação, tem que haver uma colaboração estreita entre a empresa que promova a formação e a PME comercial, constituindo-se um sistema integrado de aprendizagem e trabalho (STAHL, 1993: 85). Da parte das empresas comerciais isso implica uma definição e orientação clara quanto à natureza do trabalho a realizar, com que processos, enquanto a empresa de formação tem que se aproximar da realidade do funcionamento das empresas, com uma forma de comunicação que seja aceite e sentida pela empresa comercial. As duas empresas têm que cooperar no sentido de definirem em conjunto quais as necessidades de qualificação que a empresa enfrenta, prepararem programas de formação e aplicá-los, fazendo em seguida a sua avaliação, reestruturação e actualização (op. cit.: 86).

Outra forma de as PME's poderem superar os custos inerentes à sua pequena dimensão física e económica, passa pela associação e cooperação entre várias empresas, que por pertencerem ao mesmo sector e terem as mesmas

necessidades, poderão fazer parte de um mesmo programa de formação profissional. Assim, viam diluídos os custos do levantamento de necessidades de formação, bem como poderiam compartilhar as despesas logísticas, de equipamentos necessários, de formação, de instalações, etc..

4.3. Identificar perfis estratégicos

A generalização dos actos de comércio, leva ao desenvolvimento transversal das funções comerciais, de forma que estas funções têm ganho um peso estratégico no desenvolvimento empresarial e na competitividade das empresas, sejam elas comerciais ou industriais. Vemos assim funções básicas e tradicionais do exercício da actividade comercial, como as compras/aprovisionamento e vendas, serem reforçadas, ao mesmo tempo que se desenvolvem actividades complementares a estas que visam melhorar a imagem das empresas.

As grandes superfícies são estruturas comerciais que ainda estão em expansão no nosso país, mas a tendência já apresentada - de acordo com a evolução noutros países europeus, o processo de internacionalização em curso e a forte abertura da nossa economia ao exterior - é a de uma saturação do mercado que reorientará o desenvolvimento empresarial para um cenário em que a forte concorrência conduzirá as empresas a especializarem-se e a diversificar o sortido e gama dos seus produtos reduzindo a dimensão dos estabelecimentos.

Ganhar vantagens competitivas no nosso comércio pressupõe a existência de recursos humanos competentes, o que passa por antecipar a necessidade de qualificações para um comércio moderno, que lhe permita tornar-se competitivo em situação de forte concorrência - ou seja, em situação de mercado saturado para a expansão dos grandes espaços e com uma orientação estratégica para a massificação e para o baixo custo e preço. Até porque o desenvolvimento das grandes superfícies não se sustenta no

desenvolvimento e gestão de recursos humanos pela qualidade, pois estes são colocados em postos de baixa tecnicidade e elevada polivalência, baseada no livre-serviço, não estimulando uma preocupação com a qualidade nem com o serviço.

A forma como a nossa economia está aberta a influências de modos de vida e sociais vindos dos países mais desenvolvidos, poderá forçar um mais rápido desenvolvimento do novo comércio para a especialização e diversificação, uma vez que, os consumidores vão orientar-se mais para a satisfação de diferentes gostos e formas de expressão, reagindo a diferentes tipos de modas e de variedades, começando a exigir relações qualidade/preço mais vantajosas e uma maior comodidade.

O que muda neste comércio de maior qualidade?

As mesmas tecnologias que são usadas nas grandes superfícies para simplificar o trabalho e baixar a qualificação da mão-de-obra, servem aqui para libertar os trabalhadores das tarefas mais elementares e repetitivas, permitindo-lhes prestar um melhor serviço e desenvolver um melhor conhecimento das características técnicas dos produtos. Por outro lado, as competências a desenvolver para utilizar estas novas tecnologias - como a leitura óptica e a utilização dos meios automáticos de pagamento - tornam-se mais transversais dentro do sector do comércio, ou seja, a sua utilização é extensível aos vários ramos, desde o alimentar, ao do vestuário, automóvel, electrodomésticos, etc..

Todo este processo tem que ser global no seio da empresa, é um pressuposto para o seu desenvolvimento, de forma que as alterações se farão sentir em todos os níveis da empresa. Assim, se nas funções de execução se dá uma redução das tarefas repetitivas e manuais, vai tornar-se mais importante o facto de estes profissionais estarem em contacto directo com os clientes, valoriza-se a disponibilidade e capacidade de um melhor serviço e qualidade de atendimento, para o qual é imprescindível o melhor conhecimento dos produtos.

Por seu lado, o papel das funções de enquadramento torna-se estratégico, requerendo uma clara definição das competências a ser atribuídas, relevando os níveis de comunicação, liderança e motivação. O processo é facilitado com o recurso a novas tecnologias informáticas que permitem uma melhor ligação dos vários departamentos dentro da empresa, ao mesmo tempo que permite integrar e melhorar a gestão ao nível da gestão financeira e de stocks, caminhando-se para a existência de stocks mínimos. Esta é uma questão muito importante para as empresas comerciais, pois o facto de trabalharem com grandes sortidos de produtos - em relação ao número de produtos que as empresas industriais têm que gerir - com ciclos de vida muito curtos por causa das fortes variações nas modas e nas gamas, exige-lhes uma maior flexibilidade e rapidez de adaptação à procura. Este constitui-se como mais um factor de pressão para a redução da dimensão das empresas de distribuição e um elemento motivador da segmentação do mercado e especialização do sortido comercializado. Ao nível do enquadramento surgem novas funções exigindo o recurso a pessoal qualificado, ligadas à importância que a imagem da empresa e do estabelecimento revestem, como forma de fidelizar e segmentar a clientela, cada vez mais sensível à acessibilidade e à forma de apresentação dos produtos.

Quer isto dizer que o pequeno comércio vai sair fortalecido deste processo? Não necessariamente, uma vez que vai sofrer a concorrência directa e muito forte das cadeias de lojas de menor dimensão bem estruturadas, com fortes grupos económicos por detrás, que porão em risco a sobrevivência do pequeno comércio se este não se integrar e associar de forma a tirar benefícios de reduzir os seus custos - por exemplo, com a constituição de centrais de compras - e formar os seus profissionais em conjunto - ajustando necessidades e viabilizando economicamente a formação de um maior número de trabalhadores.

Este cenário terá necessidade de profissionais que desempenhem as funções de vendedores, mas também vai requerer que sejam formados profissionais nas funções de conselho e acolhimento, bem como pessoal de assistência aos

clientes. Torna-se necessário, uma maior motivação e integração dos profissionais na cultura da empresa, o que implica uma forte inflexão na forma de olhar o emprego no comércio, deixando de ser um sector de emprego instável e precário, para passar a garantir melhores condições de trabalho, maior estabilidade e estatuto remuneratório, como únicas formas de incentivar a entrada de profissionais e a sua permanência e desenvolvimento de carreira no sector.

Encontramo-nos perante o desenvolvimento de diversas profissões e o redimensionamento e redefinição de outras. Pelo que, para além das competências específicas para a realização das tarefas inerentes aos postos de trabalho, são necessárias, cada vez mais, competências gerais, tais como capacidade de analisar problemas, expressão, noções de gestão, capacidade de comunicação, competências que valorizam o conteúdo de muitas das profissões do comércio.

4.3.1. Principais perfis em desenvolvimento no sector

Segundo Bertrand (BERTRAND, 1990: 118-119), algumas tendências vão fazer-se sentir na evolução das actividades e estruturas profissionais no comércio, e que terão impactos transversais:

- valorização dos serviços técnicos que apoiarão o processo de diversificação e de complexificação dos produtos, como o desenvolvimento do marketing, da logística e da gestão, ou seja, funções complementares da actividade comercial.
- desenvolvimento da informatização da gestão que conduzirá a um maior rigor e à diminuição das operações administrativas correntes.
- exigências acrescidas de serviço e satisfação do cliente, as quais promoverão o desenvolvimento da função comercial e de acolhimento/atendimento.
- a transferência para montante da transformação dos produtos, externalizando uma função tradicionalmente executada nas lojas.

Os empregos evoluirão de acordo com o tipo de estratégia comercial, em que, uma estratégia de baixo preço tenderá a desqualificar os empregados, ganhando relevo, uma maior centralização da organização da empresa e das decisões tomadas pela direcção. Enquanto que as empresas que se orientarem para estratégias de qualidade e serviço, privilegiarão a polivalência, o enriquecimento de tarefas e o desenvolvimento das qualificações intermédias, desempenhando estas um papel importante na diluição das hierarquias dentro da empresa, dinamizando o processo de comunicação e de circulação de informação entre os vários níveis hierárquicos (BERTRAND, 1990: 117).

Mas, os perfis directamente ligados às áreas tradicionais de comércio, não ficarão de fora deste processo de valorização e enriquecimento de funções. Segundo o estudo do CIDEF, os profissionais que se encontram nas compras e aprovisionamento, tais como fiéis de armazém, responsáveis de compras, para além da recepção e escolha de mercadorias - escolha do sortido - verão as suas funções ampliar-se ao nível da gestão do produto e de stocks, da logística e do merchandising (NEVES, 1994: 109). Enquanto os profissionais da área de vendas - vendedores, empregados de livre-serviço, caixas, caixeiros/repositores - vêem ampliar-se os seus conteúdos funcionais em direcção a uma maior poliaactividade¹⁵, através de uma maior orientação para a relação como o cliente e uma preocupação com a assistência e com a imagem da loja. Logo, passa a ser necessário que o pessoal de execução tenha um maior conhecimento dos produtos, dos modos de funcionamento das lojas e dos equipamentos (op. cit., 1994: 109 ss.)¹⁶.

Uma função releva ao nível do enquadramento: a de chefe de sector¹⁷, se bem que, constituindo função charneira na organização e funcionamento dos

¹⁵ No pequeno comércio desde há muito que tem havido um forte recurso à poliaactividade mas não é feito de forma preparada e reconhecida, sendo mais pressionado pelas necessidades de funcionamento da loja.

¹⁶ Ao qual se juntam profissionais de informática com responsabilidade da aplicação e adaptação específica dos sistemas de gestão de stocks e preços.

¹⁷ Esta é como foi dito atrás uma profissão charneira do sector, pois este profissional vai ser chamado a ampliar as suas competências de forma a integrar a gestão dos homens (capacidade de animar equipas, dialogar, dirigir reuniões) necessitando de recrutar, avaliar desempenhos e potencial de desenvolvimento e participação directa na formação. Por outro lado, tem que participar na gestão da sua unidade (muito

supermercados alimentares, estender-se-á transversalmente à gestão de sectores de lojas e cadeias do comércio não alimentar.

Algumas novas funções começam a despontar, ao nível do enquadramento, embora, não sendo directamente comerciais, complementam-nas ao estabelecerem a aproximação ao cliente e ao mercado, apoiando o trabalho dos vendedores. Funções como as de *estudos de mercado* e a de *técnico de marketing* (NEVES, 1994: 110), visam desenvolver a melhor forma de a empresa se posicionar no mercado. Estas funções são claramente transversais e apoiam-se na dupla competência, requerem profissionais com maiores níveis de formação e habilitações de base.

De tudo o que foi apresentado aqui, podemos dizer que para além do enriquecimento das funções tradicionais de compras, aprovisionamentos e vendas, um sector comercial moderno e competitivo tem que enquadrar o desenvolvimento de uma função de prestação de serviço, onde o acompanhamento personalizado do cliente se impõe e onde a imagem da empresa tem que ser apresentada e difundida como forma de atrair e fidelizar os clientes. Deste conjunto integrado de funções exigindo recursos humanos com maiores qualificações, mais motivados e melhor integrados profissionalmente no sector comercial - com melhores condições de trabalho e remuneratórias que as actualmente existentes, com perspectivas de fazer carreira no sector, etc. (BERTRAND, 1990: 112) -, sai reforçada a função de gestão, que por mais complexa e mais abrangente se amplia a diferentes áreas que necessitam um forte fluxo de informações para uma tomada de decisões coerentes, apoiando-se em sistemas informáticos integrados.

dependente da dimensão da empresa e do grau de centralização ou descentralização da gestão) tendo que adquirir um melhor conhecimento e compreensão da empresa e do seu ambiente. Deverá colaborar com as funções de estudos, e de serviços técnicos para conhecer melhor o mercado e os clientes (necessidades dos clientes, que produtos e serviços, como apresentar e como informar). Daí que, seja exigido um profissional com conhecimentos e uma maior cultura geral, abertura de espírito, adaptabilidade e capacidade de comunicação.

4.3.2. Principais perfis em desenvolvimento nas funções comerciais

A evolução que o sector e as funções comerciais apresentarão estão intimamente relacionadas com os factores que estão subjacentes ao processo de terciarização da Economia como um todo. São eles o aumento da concorrência e a internacionalização dos mercados, a introdução das novas tecnologias com a flexibilidade na organização do trabalho e da gestão dos recursos humanos, mas também, na gestão geral das organizações; e as anteriormente citadas, alterações societárias de hábitos e mesmo modos de vida das populações, que 'criam' um novo Consumidor.

Para ir de encontro a este consumidor mais exigente, torna-se relevante o papel da negociação que, funciona como o elo de ligação entre a técnica e a gestão comercial, implicando, como já vimos, um aumento do trabalho de prospecção e de acção no terreno junto dos actuais ou potenciais fornecedores/clientes, uma muito maior familiarização com o produto e com as diferentes formas de concorrência, bem como o conhecimento e integração no funcionamento da empresa. Daí que, esta área seja uma das privilegiadas em termos de necessidades de formação. A ausência de formação profissional a este nível - pelo menos formação inicial - está bem patente no facto de, ainda se recorrer, a pessoal com experiência profissional para estas funções (CEREQ, 1986). Paradoxalmente, como profissões de futuro que são, não estão, assim, abertas aos jovens.

Estas transformações têm outras consequências para a formação dos "novos vendedores". Para além do aumento da capacidade de negociação, tornar-se-ão também importantes o alargamento das competências comerciais e enriquecimento e complexificação das tarefas a desempenhar. Estes perfis profissionais que requerem, para o seu bom desempenho, competências fortes ao nível da negociação e da actividade comercial, ao mesmo tempo a detenção de competências de nível técnico que dê capacidade de adaptar e criar novas condições no seu produto para atender a necessidades técnicas específicas de cada comprador, são designados por perfis de dupla

competência, ou seja, estamos perante profissionais com duplas competências quando têm boa formação comercial e fortes conhecimentos técnicos¹⁸. Daí que, seja importante dotar os jovens com os meios de integração e especialização em profissões que são estratégicas, nesta cultura industrial ou comercial, permitindo-lhes fazer parte deste processo.

A grande vantagem competitiva nestes novos perfis é a dupla competência. O equilíbrio entre qual das competências tem mais peso para um dado perfil profissional, como vimos acima, varia segundo o tipo de empresa em que se insere e segundo o produto que produz, ou neste caso, comercializa. As empresas de produtos de grande consumo (agro-alimentar, têxtil equipamento, etc.), privilegiam mais as formações comerciais e produtivas, enquanto as empresas industriais, carecem mais de profissionais com um perfil mais técnico, das áreas de engenharia. A dupla competência é formada por especialistas a nível dos produtos que adquirem formação na área comercial, ou comerciais que adquirem um bom conhecimento do mercado em que vão operar¹⁹.

Passamos em seguida a apresentar alguns dos principais perfis que se poderão tornar estratégicos nas profissões comerciais, quer no sector industrial quer no comercial. De notar que estes perfis correspondem a profissionais com qualificações intermédias, sendo pessoal de enquadramento que, em Portugal, corresponde a uma categoria profissional carenciada. Extraído de *Métiers du commerce*, nº52 dos Cahiers de l'ONISEP, apresentados como perfis de evolução para França:

Engenheiro Técnico-Comercial

É a pedra de fundamental do profissional com dupla competência, constituindo assim o que virá a ser o “novo vendedor”, tem como principal função aproximar e facilitar a comunicação entre o sector comercial e a realidade económica e

¹⁸ Este conceito é apresentado em CECOIA Newsletter, Dossier técnico VII, tradução do nº 52, “Métiers du commerce” dos Cahiers de l'ONISEP do Ministério da Educação de França, como resultado do encontro e formação conjunta entre engenheiros e formados por escolas de comércio.

¹⁹ CECOIA, Newsletter, dossier técnico VII, pág 1.

técnica da empresa. A venda torna-se negociação e esta necessita de uma capacidade de adaptação e de criação de novas condições que permitam satisfazer clientes com exigências técnicas específicas e não standardizadas. Este profissional procura aproximar a visão do economista com a do engenheiro. Porém, este perfil é ainda um cargo de promoção interna de profissionais onde o factor experiência é muito importante. A situação mudará à medida que começarem a ser formados jovens com os necessários conhecimentos técnicos e comerciais.

Responsável de mercadorias (Merchandiseur)

É a evolução do perfil do vendedor tradicional, cuja desadequação se mostrou mais evidente com a crise. Abandonando todas as tarefas “periféricas” de gestão e acompanhamento do cliente, focaram-se na prospecção de clientes, na negociação de contratos e acompanhamento das vendas. O perfil está orientado para a necessidade de se desenvolver o “just in time”, nomeadamente nas empresas de distribuição alimentar onde a reposição de produtos é constante e se deparam com a existência de stocks inadequados. Esta função, como as outras depende um pouco da dimensão da empresa, pois quando esta é pequena ou média, este profissional poderá desempenhar um papel de aconselhamento na organização da loja ou secção. O perfil que se desenvolveu principalmente com a grande distribuição, e que poderá evoluir em Portugal, dada a situação de crescimento das grandes superfícies.

Comprador Industrial

Esta é uma profissão que se pode dizer que foi redescoberta, bem no coração do processo industrial. Pertence à função compras e surge como uma forma de contrariar a concorrência, pela importância que a compra de matérias-primas desempenha na competitividade do produto, quer ao nível da sua qualidade quer do seu custo. A boa gestão das compras e dos aprovisionamentos pode fazer com que uma empresa ganhe muito dinheiro. A dimensão da empresa e o sector de actividade em que actua ditam a centralização ou descentralização das várias funções necessárias ao processo de compras, aprovisionamento, logística. Pois se as compras têm subjacente a negociação, o

aprovisionamento tem a gestão de stocks e a armazenagem. A função de comprador é paralela à de vendedor, só que para montante, uma vez que se trata do importante papel de prospecção de mercado, formação e acompanhamento dos contratos de compras junto dos fornecedores. São profissionais que têm que ir para o terreno para compreender o mercado e a sua evolução, buscando informação em tempo útil, antes do resto da concorrência. Esta é também uma função de recrutamento interno que se apoia muito na experiência profissional para conhecer bem o mercado.

Responsável de Estudos

Esta função é claramente um serviço prestado às empresas, sejam industriais ou comerciais. Visa fundamentar e assistir as funções anteriores, pois o seu papel é conhecer bem o mercado e o produto. Aqui releva a análise de todos os factores de ordem económica, geográfica, social, técnica, etc. Procura, com recurso ao maior número de indicadores e dados, conhecer a mobilidade e sensibilidade do mercado para apoiar a decisão. Este serviço muitas vezes é subcontratado a empresas externas, como forma de evitar os custos de ter uma equipa interna, talvez um pouco menos flexível. Esta função baseia-se também do desenvolvimento das técnicas de marketing e da importância crescente da imagem da empresa. E é também devedora à dupla competência para um bom desempenho.

Chefe de produto

É o elo fundamental da comunicação dentro da empresa, onde tem que perceber a linguagem dos técnicos e a dos economistas, de forma a que não se estabeleça um diálogo 'de surdos' que trará custos elevados em termos de eficiência produtiva. "Os chefes de produto têm uma missão que comporta tarefas de gestão e de marketing mas têm igualmente o direito de olhar para a produção"²⁰. O chefe de produto acompanha todo o desenvolvimento do produto, desde o processo de concepção até que ele seja vendido; é assim o interface entre todos os serviços da empresa, ou seja, ele é o interlocutor entre os departamentos de estudos, de métodos e de produção. Mais uma vez a

²⁰ CECOIA Newsletter, op. cit., pág. 4.

dupla competência é fundamental, sendo que a orientação mais técnica se torna mais importante para a produção de produtos comerciais e a orientação mais comercial se torna mais importante quando se tratam de produtos de grande consumo. Esta também é uma função cujas tarefas poderão ser mais ou menos centralizadas de acordo com os tipos de organização e mesmo de dimensão da empresa.

Chefe de sector de supermercado

Esta é uma função da grande distribuição, sendo mesmo a profissão charneira no sector, pois é do seu desempenho que depende a organização de uma loja. É um posto que faz a passagem para o enquadramento em termos hierárquicos e encobre sob esta designação uma diversidade de conteúdos e de níveis de qualificação. Claro que, a complexidade da estrutura de funcionamento, bem como o nível de responsabilidade e de qualificações exigidas para a função dependem da dimensão do estabelecimento e dos modos de organização mais ou menos descentralizados. Também aqui se começam a exigir duplas competências, pois se por um lado é importante que um chefe de sector saiba gerir stocks, estabelecer preços competitivos e compatíveis com as margens existentes, é também fundamental que saiba gerir pessoas, sendo um bom animador da sua equipa de trabalho, desempenhando uma função relativamente autónoma.

4.3.3. As competências a desenvolver

As alterações possíveis nos empregos e nas funções comerciais no contexto de modernização, implicarão o desenvolvimento de competências que permitam o desempenho eficaz das funções em causa e que são basicamente os objectivos de formação para os diferentes níveis operacionais. Estas competências deverão valorizar o conteúdo do trabalho no comércio de forma a fixar os profissionais que estão ao serviço e a atrair jovens para uma carreira no sector.

Algumas das competências são generalizáveis aos vários grupos e níveis hierárquicos, que passando por um aumento do nível de cultura e conhecimento geral da população (LOPES, 1989: 72), são imprescindíveis ao desempenho de qualquer profissional que tenha que ser sensível às necessidades do mercado e tenha que se relacionar com outros profissionais. São competências ao nível dos comportamentos e atitudes para com os outros, tais como a capacidade de comunicar e expressar-se, de analisar situações e tomar ou preparar a tomada de decisões, e a capacidade de coordenar e liderar pessoas (NEVES, 1994: 114). Ao mesmo tempo que se assistirá ao recurso generalizado à informática, pelo que as pessoas têm que se familiarizar com esses meios - sendo que a tarefa se torna mais fácil com os mais jovens, que desde cedo tomam contacto com ela.

Quanto aos diferentes níveis hierárquicos, são exigidas competências de ordem técnica, em termos da aplicação prática de conhecimentos:

Ao pessoal de *execução* vai ser-lhe exigido um maior conhecimento das características técnicas dos produtos e das técnicas de venda, em resultado do papel que é chamado a desempenhar junto dos clientes; por outro lado, é-lhes necessário um melhor conhecimento dos circuitos de informação no seio na empresa, bem como ter noções básicas de gestão (caso esteja numa empresa com uma organização mais descentralizada e que permite uma maior participação da equipa).

No que toca ao pessoal de *enquadramento*, o vector estratégico das empresas comerciais e nível em que se desenvolvem muitas das funções transversais, os estudos realizados (BERTRAND, 1990; NEVES, 1994) sobre o sector apontam para o desenvolvimento de competências ao nível do recrutamento de novos profissionais de execução para integrar as suas equipas, secções e sectores; desta maior autonomia dada ao enquadramento advém a capacidade de dirigir reuniões e de comunicar, bem como participar no processo de formação; sendo os interlocutores privilegiados no diálogo activo entre os serviços centrais e os operacionais; ao nível mais técnico terão que adquirir

competências de marketing e merchandising à medida que têm um maior papel junto da área de vendas, tendo que organizar e gerir o trabalho e o seu ponto de venda, e fazer a gestão de stocks e financeira do seu sector ou estabelecimento.

Por fim, temos o nível de *direcção*, que assume o papel de gestão por excelência, apoiando-se no trabalho realizado pelas funções de enquadramento ao nível dos estudos, deve desenvolver a gestão estratégica da empresa ao nível comercial e financeiro (tem uma importância estratégica dado que as empresas comerciais sustentam os seus ganhos na engenharia comercial e aplicação de capitais em produtos financeiros e numa cuidada gestão de tesouraria (NEVES, 1994: 113)), onde o papel da gestão dos recursos humanos se torna um novo vector estratégico com uma necessária aposta na formação profissional.

4.4. Avaliar a formação profissional para as funções comerciais

Identificados os perfis e as competências estratégicas que devem constituir as prioridades para que o comércio se modernize e torne competitivo, que pressupõe o estímulo de modalidades de formação de carácter integrado sobretudo a nível sectorial, com a participação de todos os intervenientes no processo produtivo e comercial, há que analisar os modos como estas prioridades têm sido entendidas e se a formação que está a ser realizada actualmente procura ou não antecipar estes movimentos, de forma a compatibilizar as novas formas de comércio com os novos profissionais do sector.

Tornar-se-ia importante avaliar a compatibilidade entre as necessidades estratégicas de formação - as competências necessárias e prioritárias ao bom desempenho profissional face às novas exigências do comércio - com a formação que realmente está a ser ministrada, nas empresas e centros de formação orientados para o sector.

No processo de avaliação alguns aspectos deverão ser considerados:

a) fundamentação e concepção das acções

- saber se reage a necessidades sentidas no sector em consequência de opções estratégicas e de um levantamento de necessidades de formação;
- se obedece a um plano integrado de formação (ou, se se trata de acção(ões) de formação pontual(ais)).

b) planeamento e realização da própria acção

- quem a promove - se uma empresa comercial, empresa não comercial, e/ou entidade de formação;
- qual o motivo para a sua realização - se resultado de expansão, mudança de equipamentos, substituição de trabalhadores, etc.

c) destinatários - alvo

- quem se procura formar (novos profissionais - para o sector ou para a função -; qualificar e reciclar os trabalhadores já existentes ou reconverter profissionais vindos de outras funções e/ou sectores).

Com este exercício será possível apreender da existência de uma formação específica para o sector/função comercial ou de uma formação apropriável por este, uma óptica de promoção e desenvolvimento do emprego.

A avaliação, sucintamente enunciada, seria um passo do desenvolvimento possível. Como suporte poderia consistir na elaboração de um inquérito junto de profissionais de comércio que frequentaram acções de formação profissional e junto de jovens em início de actividade que tenham concluído acções de formação inicial para funções comerciais, com vista a acompanhar a sua inserção profissional e desempenho, após a conclusão das acções.

Para além da compatibilidade prioridades/formação ministrada, este inquérito deveria avaliar os efeitos sobre os comportamentos profissionais em situação de trabalho, ou seja, ver em que medida, as capacidades adquiridas na formação se traduzem em comportamentos profissionais em situações reais de trabalho. Se esta avaliação é importante para a formação de activos, no caso

do comércio também o é para a formação de jovens, de modo a apreender a existência, ou não, de antecipação face aos perfis que se prospectivam desenvolver no sector.

Este inquérito deverá efectuar-se com algum desfasamento temporal, findas as acções, permitindo avaliar o grau de utilização das novas competências na unidade de trabalho em que opera, ao mesmo tempo que esta tem de ser organizada de forma a reunir as condições adequadas a uma acção efectiva. Por outro lado, permite também, relevar de que forma as competências resistem à passagem do tempo, ou seja, se se mantêm ou se se renovam²¹. Finalmente para nos apercebermos das alterações ao nível do desempenho e do estatuto profissional seria importante obter informação sobre a situação dos formandos antes de iniciar a acção, durante a mesma e depois desta terminar.

Dados os perfis estudados e as exigências que a nível de competências e qualificação a modernização do sector indicia, algumas áreas estratégicas são fundamentais e devem ser contempladas nos domínios de estruturação do inquérito, tais como:

- identificação da empresa de onde o formando é proveniente, contribuindo para ultrapassar as limitações da informação estatisticamente relevante e disponível, complementando e aferindo os resultados da análise realizada;
- identificação das alterações ao nível das funções resultantes das competências adquiridas, que permite ver se, após a formação o profissional passou a desempenhar novas funções e/ou novas tarefas, se desempenha as mesmas funções, ou se desempenha funções que nada têm a ver com a formação recebida;
- identificação das modificações ao nível de estatuto do profissional dentro da empresa, nomeadamente, ao nível do grau de responsabilidade, do posicionamento hierárquico, e do estatuto profissional, bem como dos seus

²¹ É importante averiguar o grau de maturidade das profissões, quais as que se encontram em transformação, quais as estratégicas e qual o seu grau de obsolescência.

percursos profissionais resultantes da transmissão e aquisição de competências dentro das empresas e no sector;

- identificação dos resultados para a empresa, procurando saber se a formação adquirida trouxe aumentos de produtividade e de qualidade, melhorias na organização do trabalho realizado e sobre a capacidade de tomar decisões e resolver conflitos;
- avaliação do próprio formando acerca da acção, esta questão, permite realçar a compreensão que o formando tem sobre quais as suas próprias necessidades de formação, ao mesmo tempo que, se torna um filtro da adequação da formação ministrada na acção às reais necessidades de qualificações para o desempenho das funções e tarefas actuais e futuras.

Conclusões

As mutações em curso nos contextos geográfico, demográfico e socio-económico da sociedade portuguesa - nomeadamente a terciarização da economia e a globalização dos mercados -, têm atribuído ao comércio um papel mais dinâmico no conjunto das actividades económicas nacionais.

Estas transformações são acompanhadas de novos valores, comportamentos e exigências por parte do consumo, para os quais a estrutura comercial existente - caracterizada por um elevado número de estabelecimentos de muito pequena dimensão, com uma organização tradicional de base familiar - se encontra desajustada. Em consequência, desencadeou-se um processo de reorganização empresarial, através da penetração de grandes grupos económicos que constituíram empresas de média e grande dimensão, implantaram novas formas de comércio como o 'franchising', as grandes e médias superfícies de venda, mais recentemente o 'hard discount' e introduziram novos métodos de comercialização, generalizando o livre-serviço, a venda directa ou por catálogo, etc..

Este processo se, por um lado, beneficia da introdução de novas tecnologias e provoca alterações nas formas de comercialização e de organização do trabalho face a empresas de maior dimensão e mais estruturadas, por outro lado, em pouco altera os conteúdos dos postos de trabalho que requerem fracas competências e baixas qualificações. Os empregos que o sector continua a oferecer são de baixos salários a uma mão-de-obra com baixos níveis de habilitação, com uma elevada taxa de feminização e contratando jovens, que, por não terem grandes perspectivas de carreira usam o sector como forma de entrar na vida activa e adquirir experiência que lhes permita o acesso a outros sectores de actividade.

Este segmento de empresas comerciais tende a ganhar vantagem através de uma política de baixos preços tirando partido das novas tecnologias

aplicáveis ao sector e dos baixos custos, principalmente da mão-de-obra, a criação de postos de trabalho sem grandes exigências ao nível das competências conduzirá a uma desqualificação do trabalho no sector, nomeadamente, dos postos mais próximos dos clientes, logo nas funções de execução.

Simultaneamente, o melhor nível de formação e educação e as melhores possibilidades económicas de franjas maiores da população, permitem um maior conhecimento e busca de informação e desenvolvem, nesses clientes, hábitos de consumo mais diversificados e maior exigência na qualidade dos produtos e serviços. Criam-se segmentos mais dinâmicos, que, associados às novas formas de organização das empresas e comercialização dos produtos, levam à necessidade de melhorar o desempenho dos seus profissionais, bem como, a estruturação de funções estratégicas para o sucesso económico das empresas do sector.

A reestruturação a operar na organização e desempenho do trabalho, perante as novas tecnologias que libertam as pessoas das operações mais pesadas, simples e rotineiras e um cada vez maior número de clientes que procuram ser melhor servidos e adquirir produtos com mais qualidade, implica a necessidade de se desenvolverem novas qualificações, adquirirem novas competências, e o enriquecimento de funções tradicionais da actividade comercial. Assim, aos profissionais do sector, é-lhes exigido um cada vez melhor conhecimento não só ao nível técnico, nomeadamente dos produtos, mas também ao nível das competências relacionais e de comunicação inter-pessoal; na relação com os clientes de forma a captarem melhor as suas necessidades, e também com os outros profissionais nos vários níveis hierárquicos da empresa de forma a gerar um 'feedback' que permita colocar junto do cliente um produto ou serviço que o satisfaça.

Esta nova estrutura comercial que se apoia em empresas de maior dimensão, que necessita que os seus profissionais adquiram novas competências e atribui às funções comerciais tradicionais um novo e

reforçado papel, conduz a que se tenha que reequacionar as funções estratégicas, a todos os níveis hierárquicos no seio da empresa, desde as funções de gestão que assumem a definição das estratégias empresariais e afectação de recursos, às de enquadramento como elos de ligação do sistema assumirão a gestão operacional ao mesmo tempo que se constituem como veículos privilegiados em todo o processo de comunicação e de criação dos mecanismos de resposta flexível e dinâmica às exigências da procura, até às de execução, que pela sua maior proximidade ao cliente terão de desenvolver uma atitude de serviço e atendimento mais cuidado e a promoção de uma maior qualidade.

Para que isso aconteça é importante que o sector do comércio se torne um sector que atraia e fixe os seus profissionais qualificando-os e valorizando-os no seio das empresas. Assim, há que integrar e enquadrar o trabalho, que para além de melhorar as condições de realização das tarefas nos diferentes postos de trabalho, valorizando e enriquecendo os seus conteúdos, estabeleça possibilidades de desenvolvimento de carreiras e trajectórias profissionais, melhorando o estatuto profissional, nomeadamente, ao nível dos contratos, das remunerações, etc.. Ao mesmo tempo a função formação deve instituir-se como procedimento corrente e permanente, sendo um instrumento de apoio à gestão previsional dos recursos humanos para o comércio.

O sector comercial em Portugal, encontra-se numa fase de mudança conduzida por estratégias de preços baixos, que como vimos tende a manter o padrão de desqualificação dos empregos do sector. Mas, perante uma possível saturação desse modelo, que exige grandes mercados, poderá desenvolver-se um outro cenário para o sector apoiado em estratégias de diversificação da oferta e de qualidade de produtos. Este cenário conduzirá a uma nova organização do trabalho e à requalificação da mão-de-obra no sector, que privilegia o desenvolvimento de competências relacionais, com uma preocupação com o atendimento e aconselhamento aos clientes.

Se os empregos comerciais ganham novos contornos, a cada vez maior internacionalização da nossa economia e o processo de terciarização em curso associado a uma necessidade de racionalização económica em situações de crise, releva os empregos de serviços e a necessidade de colocar os produtos no mercado de acordo com as especificações dos clientes. Assim, as empresas industriais vêem desviar-se as profissões estratégicas da função de produção para a função comercial, ou seja, as forças de vendas das empresas industriais são, cada vez mais, estratégicas no desenvolvimento de vantagens competitivas. Perante a compreensão de que mais importante que produzir é vender a produção, as empresas dos vários sectores económicos, compreendem a necessidade de negociar com clientes e fornecedores as melhores condições e preços. Torna-se necessário qualificar profissionais que para além de saber vender e comprar, conheçam não só o mercado e as suas potencialidades, mas também as características técnicas dos produtos com que trabalham, de forma a poder adaptar e desenvolver novas soluções adequadas às necessidades técnicas específicas de cada comprador.

As funções comerciais, quer de empresas de comércio, quer de empresas industriais, para que se desenvolvam, têm que dinamizar os seus recursos humanos, formando os seus profissionais de acordo com as estratégias organizacionais e as mutações tecnológicas em curso, tendo as empresas que desempenhar um papel activo neste processo, não só na identificação correcta das suas necessidades, mas também na cooperação com vista à formação dos perfis estratégicos. Perante as pressões que a assolam a nossa economia e a compreensão da importância vital dos recursos humanos como elemento de vantagens competitivas, torna-se importante que se antecipe estes perfis e funções estratégicas de modo a que se preparem profissionais aptos e qualificados para o seu exercício. Assim, para que o nosso sector comercial vença os desafios que se lhe colocam, é fundamental que as estruturas de formação e as próprias empresas do sector criem formas práticas e operacionais de qualificar e formar os seus profissionais definindo estratégias claras e prontas.

Para aferir se de facto o processo de qualificação estratégica está em curso é necessário desenvolver mecanismos de avaliação da formação ministrada face às necessidades reais de desenvolvimento do sector; sentidas não só pelos empregadores mas também pelos próprios trabalhadores.

É deste processo de mudança e dinâmica de transformação, induzida pelos actores que nela intervêm, que esta tese tenta dar testemunho baseando-se em todo um processo de pesquisa, análise de estudos e informação estatística sectoriais, bem como, o levantamento de grandes questões relevantes para se avaliar a formação profissional que se está a realizar.

ANEXO I

QUADRO I

Nº Estabelecimentos grossistas, segundo os distritos, por escalões de pessoas ao serviço

Distritos	= 1		>=2 e <5		>=5 e <20		>=20 e <100		>=100		Total
	Nº Estabel	%	Nº Estabel	%	Nº Estabel	%	Nº Estabel	%	Nº Estabel	%	
Aveiro	771	37,8	700	34,3	423	20,7	131	6,4	17	0,8	2042
Beja	247	60,1	98	23,8	56	13,6	9	2,2	1	0,2	411
Braga	400	33,9	416	35,3	294	24,9	63	5,3	6	0,5	1179
Bragança	66	41,5	45	28,3	40	25,2	8	5,0			159
Castelo Br	175	40,0	142	32,4	95	21,7	26	5,9			438
Coimbra	308	32,6	330	34,9	229	24,2	65	6,9	13	1,4	945
Évora	197	48,6	103	25,4	83	20,5	20	4,9	2	0,5	405
Faro	357	38,3	339	36,3	185	19,8	50	5,4	2	0,2	933
Guarda	139	51,3	83	30,6	41	15,1	8	3,0			271
Leiria	287	34,7	306	37,0	177	21,4	54	6,5	2	0,2	826
Lisboa	1834	25,9	2428	34,3	2014	28,5	685	9,7	115	1,6	7076
Portalegre	143	55,4	67	26,0	34	13,2	13	5,0	1	0,4	258
Porto	1646	29,5	1823	32,7	1590	28,5	451	8,1	72	1,3	5582
Santarém	319	33,2	305	31,7	264	27,5	62	6,5	11	1,1	961
Setúbal	583	40,6	546	38,0	224	15,6	70	4,9	12	0,8	1435
Viana do	113	34,1	117	35,3	76	23,0	23	6,9	2	0,6	331
Vila Real	76	33,3	86	37,7	50	21,9	15	6,6	1	0,4	228
Viseu	261	39,6	223	33,8	135	20,5	38	5,8	2	0,3	659
Total	7922	32,8	8157	33,8	6010	24,9	1791	7,4	259	1,1	24139

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO II

Nº Estabelecimentos retalhistas, segundo os distritos, por escalões de pessoas ao serviço

Distritos	= 1		>=2 e <5		>=5 e <20		>=20 e <100		>=100		Total
	Nº Estabel	%	Nº Estabel	%	Nº Estabel	%	Nº Estabel	%	Nº Estabel	%	
Aveiro	5444	59,2	3155	34,3	528	5,7	74	0,8	1	0,0	9202
Beja	2005	59,1	1216	35,8	153	4,5	18	0,5	1	0,0	3393
Braga	3829	49,3	3208	41,3	654	8,4	76	1,0	6	0,1	7773
Bragança	561	46,8	543	45,3	88	7,3	6	0,5			1198
Castelo Br	2374	61,6	1290	33,5	171	4,4	17	0,4	2	0,1	3854
Coimbra	3949	56,1	2537	36,1	489	7,0	51	0,7	7	0,1	7033
Évora	1785	61,9	893	31,0	187	6,5	16	0,6	1	0,0	2882
Faro	3514	54,8	2357	36,8	475	7,4	62	1,0	4	0,1	6412
Guarda	1596	59,8	940	35,2	121	4,5	12	0,4	1	0,0	2670
Leiria	3529	50,6	2900	41,6	478	6,9	58	0,8	4	0,1	6969
Lisboa	14354	45,7	13135	41,8	3465	11,0	447	1,4	28	0,1	31429
Portalegre	1176	55,3	791	37,2	144	6,8	16	0,8			2127
Porto	9641	51,0	7068	37,4	1906	10,1	251	1,3	22	0,1	18888
Santarém	3185	48,6	2860	43,6	464	7,1	50	0,8	1	0,0	6560
Setúbal	8079	57,1	5262	37,2	734	5,2	78	0,6	4	0,0	14157
Viana do	2790	66,8	1189	28,5	174	4,2	24	0,6	1	0,0	4178
Vila Real	1684	60,4	912	32,7	177	6,3	14	0,5	1	0,0	2788
Viseu	2956	51,7	2407	42,1	324	5,7	32	0,6	1	0,0	5720
Total	72451	52,8	52663	38,4	10732	7,8	1302	0,9	85	0,1	137233

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO III

Número médio de pessoas ao serviço por estabelecimento GROSSISTA, segundo a act. económica

Distritos	6101	6102	6103	6104	6105	6106	6107	6108	6109	Total
Aveiro	3,6	9,9	15	11,7	13,6	5,8	5	6,3	6,0	7,7
Beja	1,3	4,6	5,5	8,6	1,9	5,3	2,8	5,2	3,1	3,6
Braga	3,1	8,5	5,2	7,4	5,3	3,2	10,5	6,5	5	6,9
Bragança	2,9	5,1	4,3	3	4	3	3,5	7,4	9,2	5,5
Castelo Branco	4,6	4,9	5,4	4,4	3,2	3	10,3	5,5	3,3	5,6
Coimbra	7	4	11,0	11,6	5,2	4,1	20,9	8,3	6,3	8,8
Évora	4	3,2	8	11,5	5,6		12,9	6,2	6,3	5,7
Faro	3	6,2	11,8	6,1	4,4	7,9	2,6	6	4,6	5,5
Guarda	2,7	4,3	5,1	4,3	2		3,5	4,2	2,5	3,5
Leiria	3	6,1	5,7	6,8	3,5	2,3	4,2	7,3	9	6
Lisboa	11,2	17,9	18	12,1	10,8	7,1	7,1	10,3	9,7	11,1
Portalegre	4,8	4,8	1,5	7,5	4,7	1,5	2,2	4,9	7,4	4,9
Porto	7,6	14,2	9,6	14,7	8,7	3	10,1	11,4	9,6	10,2
Santarém	12,1	6,9	15,4	8,9	5,8	7,2	3,4	10,1	6	8,9
Setúbal	3,2	20,1	8,3	7,8	4,6	3,8	3	6,3	6,4	6,5
Viana do Castelo	3,5	5,3	11,1	7,2	10,3	1,8	19,4	5,4	4	6,9
Vila Real	5,5	7,6	14,5	3,3	2,8	1,8	1,3	5,8	3,2	5,9
Viseu	4	4,9	7,9	6	6,6	12,6	3,5	6,6	6,6	5,8
Total	6,1	12,4	11,7	13	8,8	4,4	8,3	8,2	8,5	8,8

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO IV

Número médio de pessoas ao serviço por estabelecimento RETALHISTA, segundo Act. Económica

Distritos	6201	6202	6203	6204	6205	6206	6207	6208	6209	Total
Aveiro	1,7	2,7	1,7	2,3	2,7	7,1	6,4	5	2,1	2,1
Beja	1,7	2,8	1,7	2	2,8	4,6	3,4		2,0	2,0
Braga	2,1	2,9	2,0	2,6	4	8,7	6,1	3,9	2,2	2,6
Bragança	1,6	2,6	2,1	2,8	3,7	7,4	3,7		2,3	2,2
Castelo Branco	1,5	2,5	1,7	2,2	3,7	5	8,2	1,0	1,8	2,0
Coimbra	1,6	3,1	2,5	2,8	3,4	9,9	6,3	4,4	2,7	2,4
Évora	1,5	2,8	1,8	2,2	4,2	6,1	3,9		2,1	2,0
Faro	2,1	2,7	2,2	2,4	2,8	6,4	4,8	14,8	2,0	2,4
Guarda	1,4	2,9	1,8	2,6	2,8	8,2	5,7		1,6	1,9
Leiria	2	2,7	2,1	2,8	2,9	6,6	5,8	2,0	2,3	2,4
Lisboa	2,4	3,3	3,0	3,1	4	8,5	7	18,1	3,1	3,1
Portalegre	1,7	2,6	2,1	2,4	2,2	6,2	3,4	27,3	1,9	2,1
Porto	2,2	3,0	2,9	3	3,3	9,4	8,1	3,1	2,9	3
Santarém	1,9	3,2	2,0	2,7	2,8	6	4,6	3,5	2,0	2,3
Setúbal	2	2,7	1,8	2,0	2,7	6,2	7,2	3,2	1,8	2,1
Viana do Castelo	1,6	2,7	1,5	2,2	2,8	3,9	6,5	1,7	1,7	1,9
Vila Real	1,7	2,8	1,8	2,7	3,3	7,3	4,6	1,7	1,8	2,1
Viseu	1,7	2,9	1,9	2,5	3	7,5	5,1	7	2,1	2,2
Total	2,0	3,0	2,3	2,7	3,3	7,6	6,3	7,6	2,5	2,5

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO V

Número Estabelecimentos GROSSISTAS, por escalões de área de exposição e venda (m2)

Distritos	< 200		200 a 499		500 a 999		1000 a 2499		2500 a 4999		> 5000		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aveiro	144	43,9	85	25,9	43	13,1	31	9,5	13	4,0	12	3,7	328	100
Beja	54	54,0	24	24,0	8	8,0	9	9,0			5	5,0	100	100
Braga	143	49,0	70	24,0	30	10,3	35	12,0	5	1,7	9	3,1	292	100
Bragança	7	23,3	8	26,7	5	16,7	7	23,3	1	3,3	2	6,7	30	100
Castelo Branco	45	51,7	21	24,1	10	11,5	5	5,7	1	1,1	5	5,7	87	100
Coimbra	84	45,9	35	19,1	25	13,7	28	15,3	5	2,7	6	3,3	183	100
Évora	38	55,1	14	20,3	6	8,7	6	8,7	3	4,3	2	2,9	69	100
Faro	111	50,7	48	21,9	28	12,8	20	9,1	6	2,7	6	2,7	219	100
Guarda	26	54,2	11	22,9	3	6,3	8	16,7					48	100
Leiria	63	43,4	29	20,0	21	14,5	16	11,0	12	8,3	4	2,8	145	100
Lisboa	1012	56,0	367	20,3	186	10,3	144	8,0	46	2,5	52	2,9	1807	100
Portalegre	29	58,0	8	16,0	6	12,0	4	8,0	2	4,0	1	2,0	50	100
Porto	599	51,6	248	21,4	117	10,1	114	9,8	53	4,6	30	2,6	1161	100
Santarém	86	38,1	53	23,5	34	15,0	31	13,7	10	4,4	12	5,3	226	100
Setúbal	276	67,5	61	14,9	26	6,4	23	5,6	10	2,4	13	3,2	409	100
Viana do Castelo	64	55,7	23	20,0	10	8,7	15	13,0	3	2,6			115	100
Vila Real	24	46,2	13	25,0	6	11,5	5	9,6	3	5,8	1	1,9	52	100
Viseu	96	60,0	28	17,5	17	10,6	9	5,6	6	3,8	4	2,5	160	100
Total	2901	52,9	1146	20,9	581	10,6	510	9,3	179	3,3	164	3,0	5481	100

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO VI

Número Estabelecimentos RETALHISTAS, por escalões de área de exposição e venda (m2)

Distritos	< 50		50 a 119		120 a 199		200 a 399		400 a 999		1000 a 1499		1500 a 2499		>=2500		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aveiro	616	37,3	667	40,4	166	10,0	113	6,8	50	3,0	19	1,1	7	0,4	15	0,9	1653	100
Beja	777	62,6	304	24,5	79	6,4	45	3,6	23	1,9	4	0,3	6	0,5	4	0,3	1242	100
Braga	870	44,2	701	35,6	179	9,1	117	5,9	55	2,8	16	0,8	18	0,9	14	0,7	1970	100
Bragança	57	42,2	49	36,3	6	4,4	8	5,9	8	5,9	3	2,2	3	2,2	1	0,7	135	100
Castelo Branco	638	55,6	347	30,3	70	6,1	52	4,5	10	0,9	8	0,7	15	1,3	7	0,6	1147	100
Coimbra	877	49,0	617	34,5	135	7,5	81	4,5	51	2,8	11	0,6	5	0,3	13	0,7	1790	100
Évora	394	64,9	139	22,9	29	4,8	25	4,1	8	1,3	3	0,5	4	0,7	5	0,8	607	100
Faro	616	41,6	533	36,0	134	9,1	105	7,1	54	3,7	11	0,7	9	0,6	17	1,1	1479	100
Guarda	247	44,0	210	37,4	34	6,1	31	5,5	25	4,5	8	1,4	4	0,7	2	0,4	561	100
Leiria	482	44,8	347	32,3	89	8,3	81	7,5	36	3,3	23	2,1	6	0,6	11	1,0	1075	100
Lisboa	4422	56,4	2073	26,5	530	6,8	421	5,4	245	3,1	56	0,7	35	0,4	53	0,7	7835	100
Portalegre	348	54,2	194	30,2	36	5,6	33	5,1	17	2,6	6	0,9	5	0,8	3	0,5	642	100
Porto	1450	43,8	1138	34,4	298	9,0	223	6,7	129	3,9	21	0,6	22	0,7	28	0,8	3309	100
Santarém	676	43,5	531	34,2	155	10,0	106	6,8	47	3,0	12	0,8	11	0,7	15	1,0	1553	100
Setúbal	2528	57,0	1303	29,4	263	5,9	204	4,6	84	1,9	19	0,4	15	0,3	16	0,4	4432	100
Viana do Castelo	784	49,6	560	35,4	116	7,3	70	4,4	32	2,0	4	0,3	8	0,5	7	0,4	1581	100
Vila Real	434	52,2	290	34,9	52	6,3	27	3,2	18	2,2	2	0,2	5	0,6	4	0,5	832	100
Viseu	892	50,7	583	33,1	133	7,6	94	5,3	40	2,3	5	0,3	3	0,2	11	0,6	1761	100
Total	####	50,9	10586	31,5	2504	7,5	1836	5,5	932	2,8	231	0,7	181	0,5	226	0,7	33604	100

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO VII

Nº Estabelecimentos por MÉTODO DE VENDA

Distritos	Grossistas										Retailistas										Total							
	livre serviço			tradicional			misto		outros		Total		livre serviço			tradicional			misto			outros		Total				
	Nº	%		Nº	%		Nº	%		Nº	%		Nº	%		Nº	%		Nº	%			Nº	%		Nº	%	
Aveiro	2	0,6		245	73,4		21	6,3		66	19,8		334	100		86	5,2	1416	85,6	130	7,9		22	1,3		1654	100	1988
Beja				87	39,9		4	1,8		127	58,3		218	100		45	3,6	1109	89,3	76	6,1		12	1,0		1242	100	1460
Braga	6	2,0		212	71,9		13	4,4		64	21,7		295	100		146	7,4	1745	88,6	49	2,5		30	1,5		1970	100	2265
Bragança	3	4,3		21	30,0		2	2,9		44	62,9		70	100		1	0,7	130	96,3	2	1,5		2	1,5		135	100	205
Castelo Branco	2	2,0		64	63,4					35	34,7		101	100		32	2,8	1080	94,2	30	2,6		5	0,4		1147	100	1248
Coimbra	6	3,1		126	64,9		22	11,3		40	20,6		194	100		270	15,1	1381	77,1	105	5,9		35	2,0		1791	100	1985
Évora	3	2,0		45	29,8		4	2,6		99	65,6		151	100		43	7,1	514	84,7	42	6,9		8	1,3		607	100	758
Faro	5	2,1		135	56,7		12	5,0		86	36,1		238	100		165	11,2	1177	79,6	121	8,2		16	1,1		1479	100	1717
Guarda	1	1,4		38	54,3		2	2,9		29	41,4		70	100		75	13,3	458	81,5	26	4,6		3	0,5		562	100	632
Leiria	4	2,5		108	68,8		8	5,1		37	23,6		157	100		54	5,0	962	89,4	40	3,7		20	1,9		1076	100	1233
Lisboa	20	1,1		1217	65,1		48	2,6		584	31,2		1869	100		363	4,6	7033	89,8	292	3,7		148	1,9		7836	100	9705
Portalegre	1	0,9		29	27,4		1	0,9		75	70,8		106	100		19	3,0	578	90,0	33	5,1		12	1,9		642	100	748
Porto	8	0,7		848	72,0		25	2,1		296	25,1		1177	100		209	6,3	2929	88,5	115	3,5		56	1,7		3309	100	4486
Santarém	2	0,7		157	55,7		19	6,7		104	36,9		282	100		114	7,3	1312	84,4	105	6,8		23	1,5		1554	100	1836
Setúbal	7	1,6		287	64,3		8	1,8		144	32,3		446	100		181	4,1	4029	90,9	186	4,2		37	0,8		4433	100	4879
Viana do Castelo	3	2,5		85	72,0		12	10,2		18	15,3		118	100		68	4,3	1423	90,0	78	4,9		12	0,8		1581	100	1699
Vila Real	4	6,9		35	60,3		1	1,7		18	31,0		58	100		17	2,0	803	96,5	6	0,7		6	0,7		832	100	890
Viseu	7	4,2		114	67,9		8	4,8		39	23,2		168	100		115	6,5	1415	80,4	218	12,4		13	0,7		1761	100	1929
Total	84	1,4		3853	63,7		210	3,5		1905	31,5		6052	100		2003	6,0	29494	87,8	1654	4,9		460	1,4		33611	100	39663

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO VIII

Número Estabelecimentos grossistas, segundo os distritos, por estatuto jurídico da empresa

Distritos	Nome Individual		Pessoa Colectiva				Total
	Total	%	s. por quotas	soc. anónima	outras	Total	%
Aveiro	815	39,9	1145	61	21	1227	60,1
Beja	146	35,5	115	132	18	265	64,5
Braga	466	39,5	672	20	21	713	60,5
Bragança	46	28,9	65	46	2	113	71,1
Castelo Branco	177	40,4	224	28	9	261	59,6
Coimbra	370	39,2	526	37	12	575	60,8
Évora	124	30,6	154	89	38	281	69,4
Faro	353	37,8	510	58	12	580	62,2
Guarda	153	56,5	84	26	8	118	43,5
Leiria	321	38,9	453	44	8	505	61,1
Lisboa	1489	20,8	5111	467	29	5607	79,2
Portalegre	76	29,5	99	59	24	182	70,5
Porto	1664	29,8	3638	241	39	3918	70,2
Santarém	299	31,1	550	90	22	662	68,9
Setúbal	642	44,7	704	79	10	793	55,3
Viana do Castelo	152	45,9	167	5	7	179	54,1
Vila Real	91	39,9	118	14	5	137	60,1
Viseu	326	49,5	297	25	11	333	50,5
Total	7690	31,9	14632	1521	296	16449	68,1
Total						24139	

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

Número de estabelecimentos RETALHISTAS, segundo os distritos, por estatuto jurídico da empresa

QUADRO IX

Distritos	Nome Individual		Pessoa Colectiva				Total
	Total	%	s. por quotas	soc. anónim a	outras	Total	
Aveiro	7215	78,4	1837	43	107	1987	9202
Beja	2837	83,6	471	12	73	556	3393
Braga	5830	75,0	1791	48	104	1943	7773
Bragança	995	83,1	178	1	24	203	1198
Castelo Branco	3057	79,3	716	16	65	797	3854
Coimbra	5454	77,5	1424	63	92	1579	7033
Évora	2135	74,1	669	9	69	747	2882
Faro	4491	70,0	1667	108	146	1921	6412
Guarda	2303	86,3	328	4	35	367	2670
Leiria	5348	76,7	1476	50	95	1621	6969
Lisboa	15669	49,9	14689	643	428	15760	31429
Portalegre	1604	75,4	445	17	61	523	2127
Porto	13339	70,6	5123	227	199	5549	18888
Santarém	4853	74,0	1590	21	96	1707	6560
Setúbal	10620	75,0	3117	120	300	3537	14157
Viana do Castelo	3449	82,6	656	8	65	729	4178
Vila Real	2279	81,7	448	10	51	509	2788
Viseu	4671	81,7	973	25	51	1049	5720
Total	96149	70,1	37598	1425	2061	41084	137233

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO X

Número de estabelecimentos, segundo a actividade comercial, por distritos

Distritos	Retailistas		Grossistas	
	Total	%	Total	%
Aveiro	9202	6,7	2042	8,5
Beja	3393	2,5	411	1,7
Braga	7773	5,7	1179	4,9
Bragança	1198	0,9	159	0,7
Castelo Branco	3854	2,8	438	1,8
Coimbra	7033	5,1	945	3,9
Évora	2882	2,1	405	1,7
Faro	6412	4,7	933	3,9
Guarda	2670	1,9	271	1,1
Leiria	6969	5,1	826	3,4
Lisboa	31429	22,9	7076	29,3
Portalegre	2127	1,5	258	1,1
Porto	18888	13,8	5582	23,1
Santarém	6560	4,8	961	4,0
Setúbal	14157	10,3	1435	5,9
Viana do Castelo	4178	3,0	331	1,4
Vila Real	2788	2,0	228	0,9
Viseu	5720	4,2	659	2,7
Total	137233	100	24139	100

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO XI

Nº de PESSOAS ao serviço nos estabelecimentos GROSSISTAS por actividade económica

CAE 4 dig. Distritos	Prod. agri.+silv.+pec. ua. 6101		Prod. min.+quim.+ met. 6102		Mad.+cont.+ mat. const. 6103		mq+mat.ag. +mq.ind.+ve. 6104		ap.elec.+ferr. g+quim. 6105		mov.+tap+ar t mob. 6106		tex.+vest.+c al+malas 6107		Gen alim+vinh+ta b 6108		Com. não especif. 6109		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Aveiro	777	5,0	1239	7,9	2022	12,9	1803	11,5	2412	15,4	501	3,2	1030	6,6	4133	26,4	1724	11,0	15641	100
Beja	197	13,5	87	5,9	60	4,1	146	10,0	21	1,4	21	1,4	25	1,7	796	54,4	111	7,6	1464	100
Braga	242	3,0	537	6,6	351	4,3	408	5,0	548	6,7	71	0,9	3138	38,4	1962	24,0	922	11,3	8179	100
Bragança	157	18,0	56	6,4	13	1,5	6	0,7	28	3,2	6	0,7	7	0,8	478	54,9	120	13,8	871	100
Castelo Branco	211	8,6	168	6,8	150	6,1	97	3,9	45	1,8	12	0,5	660	26,8	949	38,5	174	7,1	2466	100
Coimbra	607	7,3	191	2,3	550	6,6	717	8,6	326	3,9	37	0,4	1589	19,1	3130	37,7	1155	13,9	8302	100
Évora	601	26,1	57	2,5	175	7,6	288	12,5	84	3,6			193	8,4	766	33,3	138	6,0	2302	100
Faro	348	6,8	286	5,6	450	8,8	285	5,6	198	3,9	79	1,6	115	2,3	2721	53,4	612	12,0	5094	100
Guarda	202	21,1	68	7,1	91	9,5	17	1,8	16	1,7			53	5,5	437	45,6	74	7,7	958	100
Leiria	261	5,2	398	8,0	221	4,4	455	9,1	347	6,9	48	1,0	260	5,2	1969	39,4	1035	20,7	4994	100
Lisboa	4727	6,0	7220	9,2	4190	5,3	10080	12,8	6785	8,6	932	1,2	3975	5,1	15711	20,0	24864	31,7	78484	100
Portalegre	517	40,7	43	3,4	16	1,3	60	4,7	47	3,7	3	0,2	13	1,0	414	32,6	156	12,3	1269	100
Porto	2303	4,0	6176	10,8	2245	3,9	7735	13,5	4223	7,4	1108	1,9	8116	14,2	12216	21,4	13013	22,8	57135	100
Santarém	2122	24,7	827	9,6	845	9,8	589	6,9	179	2,1	129	1,5	293	3,4	2826	32,9	771	9,0	8581	100
Setúbal	443	4,7	1585	16,9	408	4,4	486	5,2	313	3,3	121	1,3	345	3,7	3619	38,6	2057	21,9	9377	100
Viana do Castelo	63	2,8	53	2,3	234	10,3	209	9,2	195	8,5	7	0,3	484	21,2	836	36,6	201	8,8	2282	100
Vila Real	149	11,1	136	10,2	246	18,4	26	1,9	25	1,9	9	0,7	9	0,7	669	50,0	70	5,2	1339	100
Viseu	447	11,8	193	5,1	308	8,1	161	4,2	159	4,2	101	2,7	314	8,3	1609	42,4	505	13,3	3797	100
Total	14374	6,8	19320	9,1	12575	5,9	23568	11,1	15951	7,5	3185	1,5	20619	9,7	55241	26,0	47702	22,4	212535	100

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO XII

Nº de PESSOAS ao serviço nos estabelecimentos RETALHISTAS por actividade económica

CAE 4 dig.	Prod.alim.+be bidas 6201		Prod. quim.+farmá 6202		Tex.+vest.+c alç. 6203		Moveis+art. mobil. 6204		Mat.cons.+fe rag. 6205		Auto.+acess. bic.+moto. 6206		Combustiv. 6207		Gr. Arm.+Bazar 6208		Com. não especif. 6209		Total		
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	
Distritos	Aveiro	8044	40,0	947	4,7	2417	12,0	1648	8,2	1345	6,7	2593	12,9	831	4,1	80	0,4	2199	10,9	20104	100
	Beja	3195	47,4	398	5,9	784	11,6	420	6,2	407	6,0	603	9,0	183	2,7			747	11,1	6737	100
	Braga	8121	40,9	932	4,7	2536	12,8	1473	7,4	1679	8,5	2465	12,4	576	2,9	35	0,2	2048	10,3	19865	100
	Bragança	993	36,8	102	3,8	331	12,3	208	7,7	347	12,9	339	12,6	78	2,9			297	11,0	2695	100
	Castelo Branco	3127	40,6	303	3,9	939	12,2	654	8,5	676	8,8	855	11,1	327	4,2	3	0,0	823	10,7	7707	100
	Coimbra	6667	40,1	759	4,6	2116	12,7	1171	7,0	1164	7,0	2237	13,5	438	2,6	31	0,2	2043	12,3	16626	100
	Évora	2440	41,6	341	5,8	645	11,0	442	7,5	480	8,2	554	9,4	178	3,0			790	13,5	5870	100
	Faro	6540	41,9	729	4,7	2078	13,3	1105	7,1	1061	6,8	1476	9,5	378	2,4	311	2,0	1913	12,3	15591	100
	Guarda	2413	46,6	229	4,4	497	9,6	428	8,3	368	7,1	721	13,9	155	3,0			362	7,0	5173	100
	Leiria	7260	42,6	779	4,6	2031	11,9	1363	8,0	1115	6,5	1986	11,6	520	3,0	10	0,1	1994	11,7	17058	100
	Lisboa	34485	35,3	5257	5,4	14809	15,1	7651	7,8	5237	5,4	10428	10,7	2685	2,7	741	0,8	16499	16,9	97792	100
	Portalegre	2011	44,1	234	5,1	496	10,9	285	6,2	274	6,0	530	11,6	96	2,1	109	2,4	528	11,6	4563	100
	Porto	19773	35,5	2679	4,8	8554	15,4	4763	8,5	3029	5,4	7113	12,8	1898	3,4	214	0,4	7701	13,8	55724	100
	Santarém	6224	40,7	860	5,6	1665	10,9	1241	8,1	950	6,2	1958	12,8	486	3,2	14	0,1	1899	12,4	15297	100
	Setúbal	13909	46,0	1452	4,8	3952	13,1	2198	7,3	1381	4,6	2468	8,2	1056	3,5	77	0,3	3766	12,4	30259	100
	Viana do Castelo	3514	44,7	410	5,2	918	11,7	654	8,3	741	9,4	549	7,0	227	2,9	12	0,2	836	10,6	7861	100
Vila Real	2674	45,9	279	4,8	609	10,5	449	7,7	472	8,1	694	11,9	123	2,1	10	0,2	516	8,9	5826	100	
Viseu	5626	45,0	580	4,6	1331	10,6	926	7,4	866	6,9	1541	12,3	324	2,6	63	0,5	1247	10,0	12504	100	
Total	137016	39,5	17270	5,0	46708	13,5	27079	7,8	21592	6,2	39110	11,3	10559	3,0	1710	0,5	46208	13,3	347252	100	

Fonte: Cadastro Comercial 1993, DGC

QUADRO XIII

Estrutura do comércio a retalho misto em alguns países europeus (1992)

País	Número de Lojas				Vol. vendas				Lojas por 1000 Hab.
	hiper's	Super's	Livre-serv	Tradicio.	hiper's	Super's	Livre-serv	Tradicio.	
Austria	0,8	18,3	42,2	38,5	13,2	44,9	34,4	7,5	1,2
Alemanha	1,4	16,3	24,8	57,5	22,6	47,0	21,2	9,2	1,0
Bélgica	0,7	15,0	19,5	64,8	16,4	68,4	8,4	6,8	1,3
Dinamarca	1,3	23,8	48,2	26,6	13,6	53,7	27,9	4,8	0,8
Espanha	0,2	2,9	7,7	89,2	30,9	21,1	18,0	30,0	2,3
Finlândia	1,3	21,3	48,0	29,4	11,6	49,6	33,0	5,8	1,0
França	2,1	18,3	8,8	70,8	47,5	44,8	3,2	4,5	0,8
Grã-Bretanha	1,8	7,3	18,8	72,0	40,5	40,5	9,6	9,4	0,7
Grécia	0,1	2,3	6,5	91,2	6,3	38,2	18,9	36,6	2,4
Holanda	0,5	35,5	23,9	40,1	4,9	78,2	14,5	2,5	0,5
Irlanda	0,5	6,7	65,6	27,2	21,0	43,7	30,3	5,1	1,7
Itália	0,1	3,3	15,2	81,4	4,9	43,6	23,9	27,6	2,5
Noruega	0,4	22,9	56,2	20,5	3,6	57,1	36,4	2,9	1,3
Portugal	0,1	1,0	4,0	94,9	32,3	20,1	11,3	36,4	3,8
Suécia	1,1	26,2	40,9	31,8	8,6	62,4	23,2	5,8	0,8
Suiça	0,7	9,7	34,9	54,6	10,9	44,1	32,9	12,1	1,0

Fonte: Actualização dos Universos Nielsen , Agosto de 1994.

ANEXO II

QUADRO I

População Residente com mais de 12 anos, Empregada, segundo a situação na Profissão e Sexo, por ramo de Actividade Económica - COMÉRCIO

Ramo Actividade Económica	Total		Patrão		Trabalhador por conta própria		Trabalhador familiar não remunerado		Trabalhador por conta de outrem		Membro Activo Cooperativa		Outra Situação	
	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H	HM	H
Grossista														
Com. Grosso mat. primas agric. e animais vivos	5398	4099	587	486	1380	1164	95	49	3246	2335	76	53	14	12
Com. Grosso prod. alimentares, bebidas e tabacos	27157	19670	2220	1778	2536	1887	206	79	21921	15746	179	121	95	59
Com. Grosso bens consumo, expc. alimentares bebidas e tabaco	13641	9018	1519	1150	1061	789	65	25	10929	7010	11	7	56	37
Com. Grosso bens intermédios não agrícolas, desperdício e sucata	17581	14178	2549	2243	2570	2307	194	128	12186	9438	11	7	71	55
Com. Grosso máquinas e equipamentos	10357	7722	1298	1097	780	640	39	18	8214	5932	13	12	33	23
Outro Com. por Grosso	19793	13187	2329	1845	1584	1214	97	47	15653	9975	33	27	97	79
Retailista														
Com. Retalho lojas ou armazéns não especializados	19877	7464	1327	764	1564	712	215	46	16576	5853	113	47	82	42
Com. Retalho produtos alimentares, bebidas, tabacos em lojas ou armazéns especializados	70886	41249	12693	8197	23809	13141	2563	756	31450	18934	110	63	261	158
Com. Retalho de produtos farmacêuticos, médicos, cosméticos e de higiene	14456	6718	2238	879	1080	463	75	25	10976	5314	14	5	73	32
Outro Com. Retalho de produtos em lojas ou armazéns especializados	285631	158611	52727	34076	67507	39067	5965	2055	158012	82543	285	168	1185	702
Com. a Retalho de artigos em segunda mão em lojas ou armazéns	634	378	154	102	197	127	19	10	259	138			5	1
Com. a Retalho não efectuado em lojas ou armazéns	14237	7916	1620	966	8309	4555	556	228	3660	2120	12	9	80	38
TOTAL DO GROSSO	93927	67874	10502	8599	9891	8001	696	346	72149	50436	323	227	366	265
TOTAL RETALHO	405771	222336	70759	44984	102466	58065	9393	3120	220933	114902	534	292	1686	973
TOTAL COMÉRCIO	499698	290210	81261	53583	112357	66066	10089	3466	293082	165338	857	519	2052	1238
TOTAL PORTUGAL	4127570	2475776	265058	190738	558081	369543	80826	28715	3167218	1854351	6728	4420	49659	28009
PESO DO COMÉRCIO NO TODO (%)	12,1	11,7	30,7	28,1	20,1	17,9	12,5	12,1	9,3	8,9	12,7	11,7	4,1	4,4

Fonte: CENSOS 91, INE

QUADRO II

Taxas de movimentação
Percentagem em relação ao número médio de pessoas ao serviço

anos	Ind. transf.	Elec., G. Água	Const. Ob. Públi..	Com. Rest. Hot.	Transportes Comunica..	Bancos Seguros	Serv. colect.	Total Act.
1990*	8,8	0,3	13,0	9,8	4,6	7,1	9,4	9,0
1991*	8,5	7,1	14,4	9,5	5,0	8,5	7,6	8,9
1992*	7,7	6,8	13,0	8,3	5,6	8,5	7,3	8,3
1993*	6,3	5,7	10,2	7,4	6,2	7,1	8,8	7,1
1994**	6,6	3,5	12,5	8,7	5,9	8,2	7,3	7,7

Fonte: *Relatório da Conjuntura*, DEMESS, Julho de 1995.

* dados referentes ao 4º trimestre.

** dados referentes ao 2º trimestre.

Quadro III

Taxas de admissão e saída
Percentagem em relação ao número médio de pessoas ao serviço

anos	Ind. transf.		Elec., G. Água		Const. Ob. Públi..		Com. Rest. Hot.		Transportes Comunica..		Bancos Seguros		Serv. colect.		Total Act.	
	admis.	saída	admis.	saída	admis.	saída	admis.	saída	admis.	saída	admis.	saída	admis.	saída	admis.	saída
1990*	3,7	5,1	1,1	1,9	6,2	6,8	4,4	5,3	2,1	2,5	0,3	4,1	4,5	4,9	4,0	5,0
1991*	3,5	5,0	1,8	5,3	6,0	8,4	4,0	5,5	1,7	3,3	3,7	4,8	3,7	3,9	3,7	5,2
1992*	3,1	4,6	1,9	4,9	6,8	6,2	3,3	5,0	1,8	3,8	3,1	5,4	3,9	3,4	3,5	4,8
1993*	2,3	4,0	1,4	4,3	4,1	6,1	2,3	5,1	1,6	4,6	2,2	4,9	3,9	4,9	2,5	4,6
1994**	2,9	3,7	1,4	2,1	4,4	8,1	4,6	4,1	3,2	2,7	4,0	4,2	3,8	3,5	3,6	4,1

Fonte: *Relatório da Conjuntura*, DEMESS, Julho de 1995.

* dados referentes ao 4º trimestre.

** dados referentes ao 2º trimestre.

QUADRO IV

Taxas de movimentação por actividades

Actividades	continente				
	1988	1989	1990	1991	1992
pescas	51.4	0.0	0.0	0.0	0.0
indústrias extractivas	16.4	49.8	49.8	43.3	36.4
indústrias transformadoras	30.9	35.9	35.9	37.8	33.7
electricidade, gaz e água	18.3	13.6	13.6	16.1	25.0
construção e obras públicas	81.3	72.3	72.3	63.6	57.1
comércio, restaurantes e hoteis	43.6	42.6	42.6	42.1	37.2
transportes e comunicações	11.8	14.3	14.3	22.1	28.4
bancos, seguros e op. s/im.	26.1	30.7	30.7	36.2	36.7
serviços diversos	30.1	34.3	34.3	36.8	32.6
Total	32.3	36.1	36.1	39.2	36.0

Fonte: INE (IE), in Relatório de Conjuntura Anual de 1992 , DEMESS.

QUADRO V

Profissões mais representativas nas empresas do comércio

Grupo 4 CNP	1985	1992
Caixeiro - comércio a retalho	18.9	22.4
Distribuidor	1.4	1.8
Vendedor especializado	0.9	1.9
Caixeiro-viajante	2.9	3.9
Repositor-supermercado	1.4	2.7
Fiel de armazém	0.9	1.8
Chefe de vendas/prospector/Inspector	0.2	0.3
Outros grupos CNP	1985	1992
Responsável área administrativa	2.7	3.3
Escriturários	11.6	13.7
Servente geral/serviço limpeza	7.9	8.6
Cortador de carnes verdes	2.7	3.1
Ajudante de farmácia	3.5	3.5
Motoristas	3.4	4.5
Aprendiz residual	2.2	2.5
Praticante residual	2.4	2.6
Mecânico de automóveis	3.3	3.6
Carregadores/embaladores	2.1	2.2

Fonte: Quadros de Pessoal, DEMESS, in *Emprego e formação no comércio*, CIDECS, 1994

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia

BAIRRADA, Mário N. G. (1989)

Crescimento dos serviços e mutação dos sistemas económicos: o processo de terciarização. Ensaio sobre a economia portuguesa, Dissertação de doutoramento apresentada no ISEG-UTL, Lisboa.

BANDT, Jacques de (1988)

“Le débat sur la productivité dans les services: des problèmes mal posés”, in *Revue d'économie industrielle*, nº 43, 1º trimestre.

BARCET, André, BONAMY, Joël (1983)

“Différenciation des prestations de services aux entreprises”, in *Revue d'économie industrielle*, nº 24, 2ème trimestre.

BARCET, André, BONAMY, Joël (1985)

“Restructuration et services aux entreprises”, in *Revue d'économie industrielle*, nº 31, 1º trimestre.

BARCET, André, BONAMY, Joël (1988)

“Services et transformation de modes de production”, in *Revue d'économie industrielle*, nº 43, 1º trimestre.

BARCET, André (1987)

“tertiarisation de l'économie, marché du travail et emplois”, *Economie et Humanisme*, nº 295, mai-juin.

BARET, Christophe, BERTRAND, Olivier (1993)

“L'innovation de formation dans le commerce de détail”, in *Formation emploi*, nº44, octobre-décembre.

BENGTSSON, Jarl (1987)

“l'évolution des ressources humaines dans le secteur des services”, in *Economie et Humanisme*, nº 295, mai-juin.

BERTRAND, Olivier (1988)

“Qualité et hétérogénéité des emplois de services”, in *Formation emploi*, nº23, juillet-septembre.

BERTRAND, Olivier (coord.) (1990)

Emploi qualification formation dans la grande distribution alimentaire, CEREQ/ADEP, La documentation Française, Juin.

BERTRAND, Olivier (1991)

“As dimensões da qualificação: especificidades e análises”, in *Formação Profissional*, CEDEFOP, nº 2/1991.

BERTRAND, Olivier, ROMANI, Claudine (1991)

“Les qualifications dans la distribution: nouvelles compétences ou nouveaux métiers?”, in *Formation emploi*, nº35, juillet-septembre.

BRAIBANT, Michel (1982)

“Le tertiaire insaisissable?” in *Economie et Statistique*, INSEE, nº 146, juillet août.

CARDOSO, Luis P., PEREIRA, Margarida A. (direcção) (1988)

Lisboa, Hábitos de Compra, Conhecer o Comércio e o Consumo, Edição da Câmara Municipal de Lisboa, DMAC, Lisboa.

CARNEIRO, Roberto (1988)

Educação e emprego em Portugal - uma leitura de modernização, colecção Portugal os próximos 20 anos, V volume, FCG, Lisboa.

CCP (1986)

“A terciarização da economia” exposição feita no seminário: *As Novas Tecnologias, o Comércio e Serviços e a Integração Europeia*, promovida pela Confederação do Comércio Português.

CECOA newsletter - Dossier técnico VII

“Engenheiros comerciais”, tradução de “Métiers du commerce”, in nº52 dos *Cahiers de l'ONISEP* do Ministério da Educação de França.

Centre INFFO (1990)

Gestion prévisionnelle des emplois et formation, La formation professionnelle continue, INFFO publications, Paris.

CERDEIRA, M. C. (coord.) (1992)

Emprego, estrutura profissional e formação no sector do comércio a retalho em Portugal, Programa Force, CEDEFOP, CESO-I&D.

CEREQ, vários autores (1986)

Dossier formation et emploi - les emplois du commerce et de la vente, Formation-Qualification-Emploi, Collection de Etudes, Avril.

Comité de pilotage inter-administratif du departement de l'Isère (1988)

Cohérence Emploi-Formation: une enquête de 1000 entreprise de l'Isère Grenoble, influences, pug.

Commissariat général du plan (c.o.r.d.e.s.) (1983)

Changements techniques et qualification: vers une nouvelle productivité?, la documentation française, recherches économiques et sociales, nº 8, 4º trimestre, Paris.

Commissariat général du plan, Rapport (1993)

“Les services: un secteur riche em emplois potentiels”, in *Problèmes Économiques*, nº 2.324, 5 mai.

DESROSIÈRES, Alain, THÉVENOT, Laurent (1979)

“Les mots et les chiffres: les nomenclatures socioprofessionnelles”, in *Economie et Statistique*, INSEE, nº 110, Avril.

GUERRIER, Serge (1993)

“Le «hard discount», naissance d'un nouveau concept de magasin”, *Problèmes Économiques*, nº 2.316, 10 mars.

GROOTINGS, Peter, et al. (1987)

Work and learning, Presses Interuniversitaires Europeennes, Maastricht, Oct..

HEALEY & BAKER (1995)

The portuguese retail property market, Retail - A report on the market in Portugal.

JARDILLIER, Pierre, LUPÉ, Michel-Claude (1976)

De la qualification du travail à l'evolution des fonctions, Paris, Entreprise Moderne d'Édition.

LENDREVIE, Jacques, LINDON, Denis, DIONÍSIO, Pedro, RODRIGUES, Vicente (1993)

Mercator - Teoria e Prática do Marketing, 3ª edição, Gestão & Inovação, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

KOVÁCS, I., et. al (1994)

Qualificações e mercado de trabalho, Instituto do Emprego e Formação Profissional, Estudos 13, Lisboa.

KRUZE, Wilfried, et. al. (1994)

A formação no comércio a retalho - um estudo para o Programa Force (Junho de 1993), CEDEFOP, 1ª edição, Berlim.

LAVADINHO, Joaquim (coord.) (1993)

Qualificações, profissões e necessidades de formação em empresas com menos de 10 trabalhadores, relatório final, Programa FORCE, CESO-I&D.

LEMAÎTRE, Pierre (1987)

“Approche des coûts administratifs et productivité du tertiaire”, in *Revue Francaise de Gestion*, juin-juil-août.

LOPES, Helena (1989)

“Qualificação e modernização: estudo analítico”, in *Sociologia: problemas e práticas*, Nº 7, CIES-ISCTE - Europa-América, pp. 65-74.

LOPES, Helena (1992)

“A produção de competências no Portugal de amanhã”, in *Revista portuguesa de gestão*, vol. I, nº 1, pág. 11-15, Abr-Jul..

LOPES, Helena (1993)

L'enjeu théorique des processus d'apprentissage en économie, le cas de la production des compétences au Portugal, Thèse pour le doctorat en science économique, Université de Paris I - Panthéon - Sorbonne.

LOPES, M. Chagas (1995)

Estratégias de Qualificação e metodologias de avaliação, Oeiras, Celta Editora.

MANDON, Nicole (1991)

L'emploi-type étudié dans sa dynamique, ETED, Documents de Travail, CEREQ, numéro 63, Avril.

MATTOS, José S. de (1995)

“25 anos de centros comerciais em Portugal: Regresso ao futuro”, in *Imobiliária*, separata especial, Fevereiro.

MOATI, Philippe (1993)

"Grande distribution alimentaire: la mutation obligée", in *Problèmes Économiques*, nº 2.316, 10 mars.

NEVES, A. Oliveira (coord.) (1994)

Emprego e Formação no Comércio, Lisboa, CIDECE/CECOA.

PERONI, G., GUERRA, D. (1991)

Les professions du secteur tourisme-hôtellerie dans la communauté, CEDEFOP; Répertoire Communautaire des Profils Professionnels, Novembre.

PETIT, Pascal (1988)

"Tertiarisation, croissance et emploi: quelles nouvelles logiques", in *Revue d'économie industrielle*, nº 43, 1º trimestre.

RODRIGUES, M. João (1991)

Competitividade e Recursos Humanos, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

RODRIGUES, M. João (1988)

O sistema de emprego em Portugal - crise e mutações, Lisboa, Publicações Dom Quixote.

ROUSTANG, Guy (1987)

"L'expansion des services a productivité stable: une source d'emplois?", in *Problèmes Économiques*, nº 2.047, 4 novembre.

SAGLIO, Jean (1991)

"Les logiques de l'ordre salarial: avenants classification et salaires dans le système français de relations professionnelles", in *Formation emploi*, nº35, juillet-septembre.

SALGUEIRO, T. Barata (ed.) (1992)

Commerce, aménagement et urbanisme commercial, Collection Commerce et Société, GECIC - Grupo de Estudos Cidade e Comércio, Universidade de Lisboa.

SANTOS, A. Ramos dos, e outros (1993)

As empresas e a dinâmica das profissões, Instituto de Emprego e Formação Profissional, Estudos 12, Lisboa, Julho.

STAHL, T., NYHAN, B., D'ALOJA, P. (1993)

A organização qualificante: uma visão para o desenvolvimento dos recursos humanos, Task Force Recursos Humanos, Comissão das Comunidades Europeias.

THIERRY, Dominique, SAURET, Christian (1994)

A gestão previsional e preventiva do emprego e das competências, Lisboa, Gestão & Inovação, Publicações Dom Quixote.

D'IRIBARNE, Alain (1978)

La qualification du travail: de quoi parle-t-on?, la documentation française, Paris.

WICKHAM, S. (1966)

"Le besoin futur des différentes qualifications professionnelles", in *Revue International du travail*, vol. 93, nº 2 - Février.

ZARIFIAN, Philippe (1994)

"Du travail formateur aux organisations qualifiantes", in *Actualité de la formation permanente*, nº 133, pág. 12-16.